acvila și business-ul

principii de management din proverbe

Virgil Profeanu

acvila și business-ul

principii de management din proverbe

Virgil Profeanu

Cuvânt înainte

Nimic din ceea ce am scris aici nu este nou, totul a fost scris sau rostit într-o formă mai mult sau mai puțin apropiată și de altcineva.
Uneori am trecut prin filtrul meu informații și idei auzite la alții, uneori am crezut că enunț idei noi și alteori poate chiar am compus.
Cu toate acestea, formatul cărții, modul de abordare al proverbelor, așezarea și sensurile extrase îmi aparțin în totalitate.

Timpul, ideea și omul sunt trei valori centrale, evidențiate pe parcursul cărții.
Ideile consider ca aparținând unei lumi a ideilor și noi oamenii avem acces la ele - uneori ele plutesc acolo, sunt inspirații pe care ni le comunică universul, ca să nu zic de fapt, inspirații pe care le primim de la Dumnezeu. Generăm noi idei și atunci este omul. Dar ideea în sine este, în toate filozofiile și în toată istoria umanității, mai presus de om. De ce nu angrenăm timpul în om? Pentru că omul este sub timp, timpul este universal, imuabil, intangibil, are o curgere și atunci el este o valoare. În interacțiunea omului cu timpul are loc transformarea energiei timpului, printr-o reflexie a unei energii universale, prin timp în om, într-o valoare palpabilă. Energia universală, energiile necreate și energiile create din univers, penetrează prin timp și luminează omul, iar omul care înțelege valoare timpului reușește să transforme energia universului în lucruri finite, în livrabile.

Veți descoperi o carte ca oricare alta, dar pentru simplul motiv că eu însumi, după ce am finalizat-o, am citit-o de mai bine de 10 ori din dorința de a-mi perfecționa abilitățile și cunoștințele de management - vă îndemn să aveți

răbdarea, curiozitatea și curajul să parcurgeți următoarele pagini.
Dacă veți observa lucruri absurde sau ilogice, vă rog să nu ezitați să îmi scrieți pe adresa de e-mail: contact@virgilprofeanu.ro.

Promit să îmi însușesc criticile și să răspund tuturor oficial într-o nouă ediție a acestei cărți.
Mulțumesc tuturor angajaților și în special managerilor care mi-au furnizat necontenit subiecte de analizat.

Virgil Profeanu

PARTEA I

MAXIME ÎN BUSINESS SAU BUSINESS LA MAXIM

Deși managementul este o activitate cu caracter practic,

majoritatea principiilor de management

se nasc la limita dintre abstract și poetic.

Virgil Profeanu

8

1.1. Despre proverbe

Conform unor teorii pe care ni le-am însușit în școală, românii sunt urmașii deopotrivă ai civilizației dacice și ai civilizației romane. Conform altor teorii mai recente, romanii și toată populația de așa zisă origine latină își au rădăcina în populația băștinașă din Dacia.

Dincolo de aceste teorii, este cert că atât proverbele romane cat și cele romanești își au rădăcini adânci în modul de viață, organizare și management al celor doua civilizații. Proverbele nu aparțin unui timp, ci doar pot fi localizate într-un anumit timp și spațiu. În consecință principiile pe care acestea le poartă (vehiculează) nu aparțin unei perioade de timp sau unui areal. Prin trecerea timpului aceste principii au fost filtrate și esențializate.

Sensurile proverbelor exprimă punctul de vedere personal al autorului, iar interpretarea eronată poate fi la ea acasă, pentru că *a greși e omenesc (errare humanum est...).*

De aceea afirm că nu corectitudinea interpretării este importantă, ci paleta ce se deschide prin abordarea dintr-un unghi nou și dintr-o analiză aparent impersonală.

Deși tentația de a-mi pune amprenta asupra interpretării a fost mare și în ciuda faptului că întreaga lucrare poartă tiparul gândirii mele, am încercat să extrag din proverbe nu ceea ce am crezut eu că este corect sau util, ci sensul îngropat în text, fără păreri personale, sensul obiectiv și de business al proverbului. (*O idee enunțată nu este importantă atât pentru meritul de a fi răspuns la o întrebare esențială cât pentru faptul ca generează întrebări noi ce se constituie în tot atâtea filoane deschise cercetării.*)

Am realizat această lucrare din

nevoia de a găsi soluții bune și practice de management pentru propria companie. Am pornit în 2006 de la o analiză a proverbului *Aquila non capit muscas (acvila nu prinde muște)*. Am avut șansa să dau o formă logică analizei. Celelalte proverbe analizate au urmat logica analizei primului proverb.

Veți găsi cate un proverb latin pentru fiecare litera a alfabetului latin si aproape la fel de multe proverbe romanești.

Pentru alegerea proverbelor am făcut o analiza a peste 500 de proverbe din diverse surse printre care:

http://ro.wikipedia.org/
http://www.proverb.ro/
http://proverbe-zicatori.com/

Pentru sensurile cuvintelor în secțiunea dicționar a fiecărui proverb am folosit sursa http://dexonline.ro/.

1.2. Proverbe latine.

Motivația alegerii proverbelor latine.

Civilizația romană dăinuie până astăzi nu doar prin monumentele de arhitectură romană care s-au păstrat, ci și prin creațiile de inspirație romană care au fost elaborate de-a lungul secolelor.

Lăsând la o parte faptul că sunt un mare admirator al culturii și civilizației romane, am pornit de la următoarele premize:

- Civilizația romană a născut principiile Dreptului;

- Civilizația romană a reușit să cucerească și să administreze lumea timp de peste un mileniu datorită unui management militar extrem de eficient. Managementul militar a fost aplicat și companiei civile: construcții de edificii, apeducte, viaducte, poduri;

- În imperiul roman descoperim instrumente și metode de management: planificarea pe termen lung a activităților; monitorizarea; coordonarea simultană a unui număr impresionant de operațiuni etc. Romanii purtau în același timp războaie pe mai multe fronturi, fără a-și întrerupe sau încetini activitatea de construcție, activitatea culturală și viața cetății;

- În ciuda unor lipsuri evidente (în comparație cu civilizația contemporană) cum ar fi: comunicația rapidă, suportul magnetic pentru stocarea datelor, echipamentele de calcul necesare manipulării datelor, mijloacele moderne de transport – romanii au realizat lucruri ce azi pot fi cu greu egalate;

Să încercăm să ne închipuim un imperiu roman unde un ordin ar fi ajuns instantaneu până la marginile teritoriului prin fax, email sau telefon mobil, un imperiu în care cumulul inteligenței și științei ar fi putut să fie transpus, stocat și prelucrat în format digital. Să ne închipuim un Apolodor din Damasc având posibilitatea de a călători cu avionul, de a folosi telefonul și de a tipări și multiplica planurile sale de arhitectură, de a folosi un program de modelare tridimensionala sau algoritmi de calcul al rezistenței structurii.

Însă în ciuda lipsei acestor mijloace moderne, beneficiind de un management extrem de fiabil, romanii au reușit să construiască toate aceste minuni arhitectonice și lucrări de geniu, au reușit să conducă un imperiu imens pe o perioadă de timp de aproape 2000 de ani.

a. Aquila non capit muscas

Traducere - Acvila nu mănâncă muște, Acvila nu prinde muște

Traducere VP - Acvila nu ucide muște.

Dicționar

ÁCVILĂ, acvile, s.f. 1. Gen de păsări răpitoare de zi, mari, din familia acvilidelor, cu ciocul drept la bază și încovoiat la vârf, colțul gurii ajungând sub ochi, cu gheare puternice și cu aripi lungi și ascuțite; pajură, aceră.

MÚSCĂ, muște, s.f. I. 1. Denumire dată mai multor genuri de insecte cu aparatul bucal adaptat pentru supt, dintre care cea mai cunoscută este Musca domestica columbacă- insectă de circa 5 mm lungime și care trăiește pe lângă casa omului; p. generală. (pop.) nume dat oricărei insecte mici, zburătoare, căreia nu i se cunoaște numele.

Sensuri

Acvila nu aleargă după muște pentru că nu îi plac și în consecință nu este profitabil să vâneze o pradă pe care nu o consumă.

Acvila nu aleargă după muște pentru că zboară la înălțime și în ciuda acuității sale vizuale nu are cum să observe o pradă atât de mică. În consecință, pentru a vâna muște, acvila va trebui să zboare mai aproape de sol. Zburând la altitudine joasă acvila nu va mai pluti folosind energia curenților ascendenți, ci va fi nevoită să dea din aripi, activitate cu consum energetic sporit. În consecința va trebui să mănânce o mare cantitate de muște ca să-și acopere chiar și numai cheltuielile energetice de subzistență.

Acvila nu aleargă după muște pentru că ar trebui să se întreacă cu broasca,

rândunica sau șarpele, concurenți care sunt mult mai aproape de muscă. Este foarte probabil că din momentul în care a fost sesizată de acvilă și până în momentul în care acvila ar fi în poziția să o prindă, musca să fie deja digerată de unul din concurenți.

Acvila nu aleargă după muște pentru că acvila este născută să vâneze cu picioarele nu cu ciocul. Deci, pentru a nu o scăpa din gheare, cea mai mică muscă pe care acvila ar putea să o vâneze trebuie să aibă cel puțin mărimea unei mingi de tenis de câmp. Pentru vânătoarea de muște acvila va trebui să investească serios în cumpărarea unei plase de prins muște sau în schimbarea ciocului cu unul adecvat.

Acvila nu vânează mușteLe pentru că în comparație cu gura, aceste vietăți sunt prea mici și nu va avea cum să le simtă gustul.

Daca totuși acvila decide să consume muște, există și varianta mai eficientă să angajeze o rândunică pentru a vâna muște, și în final acvila să se delecteze cu mușteLe sau, de ce nu, cu rândunica angajată, care oricum este la limita profitabilității acvilei.

Concluzie

Fiecare companie trebuie să tindă spre reducerea costurilor și maximizarea profitului.

Principii generale

Managerul stabilește strategia pe termen scurt, mediu și lung a companiei precum și gama de produse și servicii pe care compania le furnizează.

Managerul definește plaja valorică a produseLor și serviciiLor, mărimea

maximă și minimă a afacerii pe care compania o derulează, costurile și rata minimă a profitului.

Managerul stabilește limitele de competență pentru subalterni.

Managerul va trebui să înțeleagă cum și când să plaseze afacerile mici, pe care le sesizează întâmplător, unor companii mai mici pe care ulterior ar putea fie să le preia fie să le atragă în parteneriat.

Managerul analizează costurile necesare schimbării profilului de activitate al companiei în cazul în care acționariatul ia o astfel de decizie.

Principii executive

Analizează permanent costurile de producție (materii prime, materiale, consumabile, salarii, costuri cu regia, etc.).

Analizează concurența periodic iar în cazul intrării într-o afacere nouă analizează printr-un studiu de piață avantajele pe care le are concurența față de propria sa companie.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Aquila non capit muscas*

Dacă la nivelul unei companii se vor aloca fără control resursele pentru afaceri plasate valoric sub nivelul minim acceptat, în scurt timp compania nu va mai avea resurse pentru alte afaceri. Dezvoltarea companiei va fi stopată. În mod inevitabil compania va ajunge la faliment.

Omisiuni

Proverbul nu face referire la muștele mutante gigante (comparație cu afacerile mult mai mari decât cele curente ale companiei). Este

necesară o atenție sporită la afacerile mari, analizându-se atent dacă există suficiente resurse pentru a face față afacerii respective.

Ca alternativă și completare propunem următoarea expresie: **Acvila non capit bovis** – acvila nu vânează boi.

Este foarte evident că acvila nu va putea vâna și nici ridica o astfel de pradă. Este de preferat pentru acvila să planeze în preajmă așteptând până ce altcineva va pune boul la pământ, în speranța unei invitații la ospăț.

b. Bene diagnoscitur, bene curatur

Traducere - Cine pune un diagnostic bun, vindecă bine.

Traducere VP - Bine diagnostichezi, bine vindeci

Dicționar

DIAGNÓSTIC *s.n.* 1. Determinare precisă a unei boli după manifestările pe care le prezintă; diagnoză. • (*Fig.*) Previziune, ipoteză trasă din anumite semne. 2. (*Cib.*) Metodă de depistare și eventual de corijare fie a erorilor într-un program, fie efectul slăbiciunilor în circuitul unui ordinator.

VINDECÁ, *víndec,* vb. I. 1. Refl. și tranz. A scăpa sau a face pe cineva să scape de o boală, a (se) face sănătos; a (se) însănătoși, a (se) tămădui, a (se) lecui. • Refl. Spec. (Despre răni, tăieturi etc.) A se închide, a se cicatriza. 2. Tranz. Fig. A face să dispară, să înceteze o suferință morală, o supărare, un dor etc.

Sensuri

Cunoscut și sub forma simplificată **Bona diagnosis, bona curatio (Bun diagnostic, bun leac)**, se presupune că proverbul are sens medical și poate fi interpretat ca atare.

Întrucât proverbul nu face referire strictă la medic (*cum ar fi: medicul care pune diagnostic bun, vindecă bine*) ne permitem să extrapolăm proverbul și în afara granițelor medicinii.

În sensul aplicabilității lui în Management, proverbul poate fi privit din perspectiva a) **manager <> angajați** și din perspectiva b) **clienți <> companie.**

Din perspectiva a) **manager <> angajați,** acest principiu devine mijloc de selecție și clasificare a capacităților unui angajat și

chiar a managerului. Astfel cel ce diagnostichează corect și complet o problema organizațională și găsește soluții eficiente va avea capacitatea să o rezolve corect.

Soluțiile la o problemă nu le găsește neapărat cel mai bine antrenat sau pregătit dintre angajați, ci acela care are mintea mai deschisă și care obișnuiește să vadă lucrurile interdisciplinar, adică acela care e obișnuit să facă scenarii (simulări) și să vadă evoluția în timp a derulării filmului. La elaborarea soluției el a luat în calcul multe variabile și a stabilit corelații între ele, a vizualizat mintal desfășurarea în timp a procesului. Acel angajat este cel mai în măsură să rezolve problema (*comparația cu un bun jucător de șah nu este deplasată*).

Cel ce dă în mod constant soluții proaste nu va avea capacitatea să aplice soluțiile corecte date *de alții.*

Din perspectiva b) **clienți <> companie** acest principiu devine metoda de atragere a clienților, și anume: diagnosticând într-o manieră cât mai exactă un context organizațional, venind cu soluții eficiente și simple pentru o problemă a unui client, compania va avea șanse sporite de a câștiga un contract.

Concluzie

Compania trebuie să tindă spre găsirea celor mai simple și eficiente soluții pentru clienții săi.

Principii generale

Managerul trebuie să selecteze atent consilierii și persoanele care dau soluții în cadrul companiei.

Managerul trebuie să analizeze permanent soluțiile date de companie în relațiile cu terții, când compania este în postura de executant.

Atunci când compania este în postura de beneficiar, Managerul trebuie să se asigure că întotdeauna există un specialist (intern sau extern) care să răspundă dacă soluția dată de un executant este bună, pentru a decide dacă e oportun să cumpere respectivele servicii sau produse.

Managerul trebuie să ceară soluții la diversele probleme de la angajați, testându-le în acest fel capacitatea, pentru a selecta coordonatori, consilieri și manageri executivi.

Managerul va decide înlocuirea unui manager executiv/ șef de producție, atunci când acesta este în mod constant incapabil să dea soluții eficiente la problemele cu care se confruntă în activitatea desfășurată.

Principii executive

Stabilește cu atenție și în amănunt pașii ce trebuie urmați în rezolvarea unei probleme. Pașii astfel stabiliți vor fi discutați și negociați cu cel ce va executa sarcina.

Stabilește criterii de verificare a soluțiilor date de angajați.

Trasează unui angajat îndeosebi sarcinile pe care el le înțelege singur.

Asigură-te înainte de a lansa sarcina că angajatului i s-a asigurat instrucție suficienta și de bună calitate în înțelegerea pașilor necesari rezolvării acelei sarcini, chiar dacă aparent angajatul înțelege singur ce are de făcut.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Bene diagnoscitur, bene curatur*

Dacă un angajat îți dă soluții proaste într-o anumită problemă, sunt șanse mari să nu rezolve problema respectivă chiar daca va beneficia de instructaj adecvat.

Omisiuni

În epoca modernă s-a constatat că în ciuda diagnosticării corecte a cancerului, rata de vindecare este relativ scăzută.

c . Consuetudinis vbis magna est

Traducere - Forța obiceiului este mare.

Traducere VP - Puterea obișnuinței este mare.

Dicționar

FORȚÁ, forțez, vb. I. Tranz. 1. A determina cu forța pe cineva la ceva; a sili, a constrânge, a obliga. • Refl. A-și da osteneala, a se strădui, a face un efort. 2. A mânui cu violență un mecanism, o închizătoare etc., deteriorându-le din nepricepere, nerăbdare, intenții frauduloase etc.; a sfărâma, a sparge.

OBICÉI, *obiceiuri,* s.n. **1.** Deprindere individuală câștigată prin repetarea frecventă a aceleiași acțiuni; fel particular de a se purta sau de a face ceva; obișnuință, învățătură. **2.** Deprindere consacrată; mod de a se purta, de a se îmbrăca, rânduială, uz etc. comune unui popor sau unei comunități omenești; datină, tradiție, uzanță, uz, rânduială. **3.** (Înv.) Lege nescrisă, drept sau obligație statornicite prin tradiție; cutumă.

Sensuri

Preluat și adaptat de Cicero sub forma *consuetudo quasi altera natura (est) – Obiceiul este altă natură (a doua natură)* proverbul face referire la capacitatea omului de se adapta, de a se schimba, de a-și transforma instinctele, de a le modela prin repetarea unei acțiuni, creându-se astfel o deprindere concordantă cu cerințele sociale.

În viața de zi cu zi omul se manifestă și acționează în concordanță cu instinctele și obiceiurile dobândite. Instinctele țin de natură, de genetică, iar obiceiurile țin de educație, autoeducație și de mediul în care trăiește și se formează.

Întrucât forța celei de a doua naturi – *a obiceiului* – este considerată a fi mare – *adică obiceiul poate înlocui sau înfrânge instinctul*

– aplicabilitatea proverbului în management devine evidentă.

Transpunerea în practică a proverbului de către manager se concretizează în programele de formare profesională și instructaj a angajaților. Astfel managerul poate să își modeleze angajații prin impunerea unor practici bune (aduse la cunoștința acestora prin fișa postului, prin regulamentul intern, prin cursuri, ghiduri, manuale și proceduri) și repetarea lor până la automatism.

Același proverb aplicat la manager îl va ajuta pe acesta să își ordoneze munca prin respectarea cu rigurozitate a principiilor corecte de management. Cu alte cuvinte, fă-ți un obicei de a fi un bun manager și forța obiceiului te va ajuta să fii un bun manager.

Concluzie

Fiecare companie trebuie să creeze programe și concepte de formare și perfecționare a angajaților și managerilor bazate pe necesitățile interne de dezvoltare.

Principii generale

Managerul trebuie să creeze cadrul necesar însușirii corecte a **know how**-lui, să urmărească realizarea unei formări permanente în cadrul companiei.

Managerul trebuie să instituie un sistem de motivare bazat pe punctarea deprinderilor bune ale angajaților în scopul promovării și recompensării lor.

Managerul trebuie să instituie un sistem de depunctare a deprinderilor proaste ale angajaților

în scopul eliminării lor și a înlocuirii lor cu deprinderi bune și corecte.

Principii executive

Analizează deprinderile rele ale angajaților și propune măsuri de corecție.

Analizează lunar calitatea prestației fiecărui angajat în parte și propune metode de îmbunătățire.

Monitorizează și însumează atât deprinderile bune cât și deprinderile rele ale fiecărui angajat pentru a le introduce ca date în evaluările periodice și anuale ale performanței angajaților.

Caută metode de eliminarea a obiceiului rău din activitatea proprie sau a angajaților.

Selectează spre angajare mai degrabă persoane care nu au obiceiuri formate, dar care au un potențial bun de dezvoltare în favoarea celor care au formate obiceiuri greșite. Transformarea unor obiceiuri greșite este mai dificilă decât formarea unor obiceiuri bune de la zero.

Necesitatea respectării principiului Esențial *Consuetudinis vis magna est*

Prin înțelegerea, însușirea și aplicarea proverbului vei ajunge la următoarele concluzii: obiceiul poate prima în fața instinctului; obiceiurile proaste nu pot fi schimbate decât prin impunerea, însușirea, acceptarea și repetarea unor obiceiuri bune.

Omisiuni

Forța obiceiului bun este mult mai mică decât forța unui obicei prost.

Experiența arată că un obicei bun se pierde mult mai ușor decât un obicei prost.

d. Dum ferrum candet, tundendum

Traducere- Bate fierul cât e cald!

Traducere VP - Cât timp fierul este incandescent prelucrează-l.

Dicționar

FIER, (2, 3) *fiare*, s.n. 1. Element chimic, metal greu, de culoare cenușie, maleabil, ductil, cu proprietăți feromagnetice, care, aliat cu carbonul sau cu alte elemente, se folosește pe scară largă în industrie.

Sensuri

Deși este foarte posibil ca aceste cuvinte: **bate fierul cât e cald**, să fi făcut parte acum 2000 de ani din prima lecție a unui ucenic într-o fierărie, sensurile proverbului sunt mult mai largi având aplicabilitate și în domeniul managementului.

Prin analogie putem să atribuim managerului calitatea de fierar iar fierul să îl considerăm ca fiind o afacere. Privit din acest unghi, managerul trebuie să determine momentul exact în care fierul este cald (momentul în care afacerea poate fi inițiată) și intervalul de timp în care fierul va fi cald (interval în care se poate desfășura afacerea).

În cazul în care fierul este rece trebuie să determini exact cauza pentru care acest fier este rece: *încă nu a fost cald* **sau** *a fost cald și s-a răcit.*

În cazul *fierul este rece fiindcă nu a mai fost încălzit*, este de preferat să aștepți până când îl va încălzi altcineva sau până când găsești un alt fier cald. Înainte de a decide să cheltuiești resurse pentru a încălzi un fier, analizează exact costurile și încălzește-l doar după ce ai făcut o cercetare de piață și nu ai găsit un

fier similar care poate fi încălzit cu resurse mai mici.

În situația în care *fierul este rece după ce a fost cald, iar între timp s-a răcit*, în cele mai multe cazuri este recomandat să lași fierul respectiv și să prelucrezi alt fier, întrucât cel ce a încălzit fierul și l-a lăsat neprelucrat (nevalorificat) a avut probabil un motiv legat de calitatea fierului respectiv.

Legat de traducerea mot a mot a proverbului: *bate fierul cât e incandescent*, atenție mare la momentul în care încălzești un fier. El devine ***incandescent,*** deci vizibil și pentru alții. Prima lovitură de ciocan trebuie să urmeze imediat după înroșirea fierului, nu doar pentru că timpul în care acesta va fi cald este limitat, ci și pentru că el este vizibil și este o atracție pentru concurență.

Ciocanul tău va fi instrument de prelucrare, dar și armă de apărare împotriva *hoților de fier incandescent*.

Ciocanul reprezintă instrumentele tale de lucru în calitate de manager și inclusd strategia de business (în ce fel bate cu ciocanul), orientarea (cât de tare/cu ce frecvență bate cu ciocanul) și perspectiva (la ce formă de prelucrare a fierului vrei să ajungi.

Prima lovitură de ciocan, adică startarea afacerii, va fi cel mai puternic mijloc sonor de anunțare a drepturilor tale de posesiune asupra fierului respectiv.

Dacă fierul de care vorbim îți poate aduce un profit considerabil, nu mai pierde timpul cu analizele mai sus menționate.

Concluzie

Stabilește prioritățile companiei și nu lăsa oportunitatea să îți scape. Orice afacere are o perioadă limitată de timp în care se poate realiza cu resurse minime.

Principii generale

Managerul trebuie să creeze un climat sigur pentru derularea afacerilor în cadrul companiei.

Managerul va asigura achiziționarea de mijloace adecvate de producție.

Managerul trebuie să își protejeze afacerile, iar înainte de a iniția o nouă afacere el trebuie să se asigure că compania lui va fi singura care se va bucura de beneficiile acelei afaceri (contracte sigure din punct de vedere juridic).

Managerul trebuie să fie receptiv în a schimba o afacere neîncepută cu o alta similară ce ar putea fi realizată cu costuri mai mici.

Principii executive

Analizează momentul oportun de startare a unei afaceri și determină perioada optimă de derulare.

Fii prudent în privința afacerilor pe care alții le-au început și le-au abandonat.

Fii conștient că o afacere începută nu va putea fi ascunsă de ochii și urechile concurenței.

Analizează permanent costurile de producție și realizează în permanență cercetări de piață.

Instruiește permanent angajații prin expresii simple și eficiente ca de

exemplu „bate fierul cât e cald…“

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Dum ferrum candet, tundendum*

Dacă nu ești conștient că o afacere este permanent între ciocan și nicovală, poți sfârși prin a fi strivit de greutatea propriului ciocan.

Omisiuni

În epoca modernă prin utilizarea unor tehnologii avansate există posibilitatea *prelucrării metalului la rece*.

e. Errare humanum est sed perseverare diabolicum (Seneca)

Traducere - A greși e omenesc, dar a persevera (în greșeli) este diabolic.

Traducere VP - A greși omenesc este dar a persevera diabolic este.

Dicționar

OMENÉSC, -EÁSCĂ, *omenești,* adj. 1. Care aparține omului sau genului uman, privitor la om sau la genul uman, propriu înfățișării sau firii omului; de om; uman. 2. Care aparține omului de rând. 3. (Înv. și pop.) Prietenos, binevoitor; blând. • Convenabil, rezonabil. • (Despre limbă) Inteligibil, clar.

PERSEVERÁ, *perseverez,* vb. I. Intranz. A rămâne ferm și constant la o idee, la un sentiment, la o atitudine; a stărui cu răbdare și cu convingere într-o acțiune. – Din fr. persévérer, lat. perseverare.. A manifesta statornicie (în acțiuni, atitudini, concepții, sentimente etc.); a sta cu fermitate pe aceleași poziții; a stărui; a persista; a insista. /<fr. *perseverer,* lat. ***Perseverare***

Sensuri

Înțelegerea și explicarea naturii umane este preocupare a filozofiei și religiei (deopotrivă) de la nașterea umanității și până în prezent. Filozoful Seneca a reușit să cuprindă în trei cuvinte esența umană (**Errare humanum est**), arătând în alte trei cuvinte (**sed perseverare diabolicum**) calea pierzaniei, de la uman la diabolic.

Aplicabilitatea proverbului în management este lesne de intuit, întrucât managementul se aplică de **omul – manager** asupra **oamenilor - angajați**.

Lucrul managerului asupra sa din perspectiva proverbului va începe de la autoanaliza (atenta observare a greșelilor repetate pe care le-a

avut până în prezent).

El va elimina repetarea unei greșeli identificând-o mai întâi, prin acceptarea ideii că și managerul este om, și că este inevitabil supus greșelii, iar mai apoi prin a nu o mai face. Autoanaliza trebuie făcută cu periodicitate și sinceritate mai ales că rare sunt situațiile în care un subaltern va atenționa pe manager în legătură cu greșelile managerului. Lipsa unor consilieri sinceri este cauza frecventă a persistenței în anumite greșeli de care dau dovadă unii managerii.

Lucrul managerului asupra angajaților din perspectiva proverbului va începe de la acceptarea ideii că orice angajat poate greși atunci când îndeplinește o sarcină.

În concluzie cu cât o sarcină este mai importantă, cu atât trebuie să fie mai atent monitorizată de către manager.

Acest principiu este aplicat și fructificat cu maximă eficiență de către companiile aeronautice, care înțelegând natura umană, antrenează piloții în simulatoare de zbor, locul în care greșelile și persistența în greșeli costă zero. Este evident că pilotul care va persista în greșeli pe simulator va fi considerat diabolic și nu va avea niciodată șansa să piloteze un avion în condiții reale.

Referitor la sensul cuvântului perseverare, sesizăm că un om este catalogat ca perseverent doar atunci când acțiunea să este statornică, fermă.

În concluzie drumul spre perseverența în greșeli trece prin ***însușirea conștientă și voită a***

repetării unei acțiuni eronate de către subiectul în cauză.

Rămâne la latitudinea managerului să decidă când repetarea unei greșeli se transformă în perseverență și să ia masurile cuvenite (transferul într-o funcție cu responsabilități mai mici sau încetarea contractului de muncă).

Pasul către umanizarea subiectului diabolic (a celui ce persevereză în greșeli) este înțelegerea și recunoașterea situației în care se află.

Proverbul românesc - *greșeala recunoscută este pe jumătate iertată*, ne învață ce atitudine trebuie să manifestăm față de cel ce greșește și recunoaște. Recunoașterea unei greșeli înseamnă în fapt că subiectul a descoperit drumul cel bun și astfel au crescut șansele ca pe viitor să evite singur astfel de greșeli.

Un om poate persista într-o greșeală și pentru că este incapabil să rezolve corect problema și deci nu pentru că n-ar ști că greșește. El știe că greșește, dar nu poate rezolva corect problema. În acest caz i-a fost supraevaluată competența sau nu i s-a asigurat instrucția necesară, iar aceasta este o eroare de management.

Managerul este cel ce în mod perseverent (periodic) raportează rezultatele companiei în fața acționariatului și în fața clienților. El poate fi schimbat pentru activitate neprofitabilă – asta în cazul fericit în care compania nu intră în faliment.

Concluzie

Acceptă greșeala ca fiind omenească și stai departe de oamenii diabolici

(cei ce persevereză în greșeli).

Principii generale

Managerul trebuie să atragă manageri executivi și consilieri cât mai puțin diabolici în echipa de management, adică care persistă foarte rar în greșeli.

Managerul trebuie să elimine repetarea unei greșeli prin acțiuni drastice, inclusiv prin încetarea colaborării cu un angajat sau manager.

Managerul trebuie să asigure un sistem eficient de comunicare între angajați și manageri pentru ca angajații să poată transmite motivele greșelilor lor și pentru a putea găsi soluții adecvate.

Principii executive

Autoanalizează-te permanent și analizează greșelile angajaților.

Creează sisteme de control ale modului în care fiecare subordonat îndeplinește sarcinile primite.

Fii prudent în a da sarcini noi unui angajat. Mai întâi asigură-i instrucția necesară.

Extinde aria de acțiune a angajatului prin sarcini similare celor pe care nu le-a greșit, extinde-i posibilitățile treptat.

Învață din greșelile altora și învață să ierți greșelile celor ce recunosc, fără însă a uita învățămintele trase din acele greșeli.

Asigură front de lucru angajaților în concordanta cu limitele minime și

maxime ale capacităților lor fizice și intelectuale.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Errare humanum est sed perseverare diabolicum*

Dacă a persevera în greșeli este calea de la uman la diabolic, în management perseverența în greșeli duce compania în mod sigur la faliment.

Omisiuni

Printr-o aplicare la maxim a celebrului proverb mai sus analizat, autorul său – Seneca a sfârșit prin a se sinucide, oferind un model de stoicism în acțiune. Ca o completare aș acompania că: *anumite greșeli sunt diabolice chiar dacă nu mai ai timp să perseverezi în ele*.

O a doua omisiune este aceea că proverbul nu face referire la cei ce perseverează în bine – aceștia desigur sunt sfinți sau îngeri. În consecință **acțiunea de a persevera nu este rea în sine**, ci numai dacă se perseverează în rău. Așadar un perseverent în rău poate fi schimbat, printr-o acțiune conjugată de oameni și factori, într-un om care perseverează în bine. Și atunci ai câștigat un înger, un ajutor de mare nădejde lângă tine.

f. Facile dictu, difficile factu

Traducere - Ușor de zis, greu de făcut.

Traducere VP- Mai ușor să zici decât să faci.

Dicționar

ZÍCE, *zic*, vb. III. Tranz. 1. A exprima ceva în cuvinte, a spune, a rosti cu voce tare; *p. ext.* a vorbi. • Expr. *Cât ai zice pește* = într-o clipă, imediat, îndată. *A zice nu* (sau *ba*) = a refuza; a tăgădui, a se opune, a rezista. *A zice da* = a acompanie, a accepta, a consimți. *Vrea* (sau *va, vra*) *să zică* = a) înseamnă, are sensul, semnificația, valoarea...; b) așadar, deci, prin urmare. *Mai bine zis* = mai exact, mai precis exprimat. • A se adresa cuiva cu cuvintele..., a-i spune. • (Despre texte) A cuprinde, a scrie, a relata. • (Reg.) A comunica, a transmite, a face cunoscut. 2. A acompanie, a declara; a susține, a pretinde. • A promite, a făgădui. • A răspunde, a riposta; a invoca. *Mai zi dacă ai ce.* • A reproșa, a obiecta. *Frumos, n-am ce zice.* • Expr. *Să nu zici că...* = să nu-mi reproșezi că... • A contesta. • A sfătui, a îndemna; a porunci, a ordona. 3. (Pop.) A cânta (din gură sau dintr-un instrument); a doini, a hori. 4. A-și da o părere, a se pronunța într-o chestiune; *p. ext.* a gândi, a socoti, a crede. *Toți vor zice cum vrei tu.* • Expr. (*Că*) *bine zici!* = bună idee! așa este. *Ce-am zis eu?* = nu ți-am spus? vezi că am avut dreptate? *Zi...* = a) judecă, socotește, dă-ți părerea; b) așadar, prin urmare. *Ce-ai zice...?* = ce părere ai avea? cum ți-ar părea? *Să zicem* = a) să presupunem, să admitem; b) de exemplu. *Vino, să zicem, la ora zece*. • (La optativ sau la conjunctiv) A avea sau a lăsa impresia că... *Așa, numai ca să zică și el că face o treabă.* 5. A se adresa cuiva rostindu-i numele; a numi un obiect cu numele lui; *p. ext.* a porecli. • Impers. *O fată ce-i zice Maria.* • Expr. (Refl.) *Cum* (sau *precum*) *s-ar* (*mai*) *zice* = cum s-ar exprima, cum s-ar traduce (cu alte cuvinte). Lat. dicere.

FÁCE, *fac*, vb. III. A. Tranz. I. 1. A întocmi, a alcătui, a făuri, a realiza, a fabrica un obiect. *Face un gard.* • A procura un obiect, dispunând confecționarea lui de către altcineva. *Își face pantofi.* 2. A construi, a clădi; a ridica, a așeza. *Face o casă. Face fânul stoguri.* 3. A găti, a prepara, a pregăti

un aliment, o mâncare. 4. A compune, a scrie, a crea o operă literară; a executa, a realiza o operă artistică. 5. A stabili o lege, o convenție, o înțelegere. 6. A câștiga, a agonisi, a strânge bani, avere. 7. A pregăti ceva într-un anumit scop. *Își face bagajele.* • Expr. *A face focul* = a aținâ, a aprinde focul. • A aranja (părul, sprâncenele, buzele, unghiile etc.). II. 1. (Despre femei) A naște. • Expr. (Pop. și fam.) *De când l-a făcut mă-sa* sau *de când mă-sa l-a făcut* = de când s-a născut, dintotdeauna. • (Despre soți) A procrea. • (Despre mamifere) A făta. • (Despre păsări) A oua. 2. (Despre pomi) A produce, a da roade; (despre plante) a scoate, a da muguri, frunze, flori etc. 3. (despre ființe și plante) A căpăta, a dobândi; a-i apărea. *A făcut o bătătură.* • A se îmbolnăvi de... *A făcut scarlatină.* 4. (În expr.) *A face ochi* = a) (despre puii unor animale) a putea deschide ochii (la câteva zile după naștere); b) (fam., despre oameni) a se trezi, a se scula din somn. *A face burtă* (sau) *pântece* = a se îngrășa. *A face genunchi* = (despre pantaloni) a se deforma (de multă purtare) în dreptul genunchilor. III. 1. A întocmi, a potrivi lucrurile astfel ca să...; a da cuiva posibilitatea de a... *Ce-a făcut, ce-a dres, că a reușit...* 2. A determina, a convinge. *Nu l-au putut face să se însoare.* 3. A obliga, a sili, a constrânge, a pune pe cineva să... *Nu mă face să plec.* 4. A predispune la ceva; a îndemna. *Timpul urât îl face trist.* IV. 1. A determina sau a ajuta pe cineva sau ceva să-și schimbe starea inițială, să ajungă într-o anumită situație. *L-a făcut om.* • Expr. *A face* (sau, refl., *a se face) bine* (sau *sănătos*) = a (se) însănătoși, a (se) vindeca. 2. A preface, a schimba, a transforma în... *Faceți din piatră aur.* • Expr. *A face din țânțar armăsar* = a exagera mult. *A face* (cuiva) *coastele pântec* (sau *spinarea cobză)* = a bate (pe cineva) tare. *A face noaptea* (sau *din noapte) zi* = a nu dormi, a rămâne treaz toată noaptea. *A face* (sau, refl., *a se face) praf* = a (se) distruge, a (se) nimici. 3. A zice, a spune (despre cineva sau cuiva) că este..., a califica; a învinui, a acuza pe cineva de... *L-a făcut măgar.* • Expr. *A face* (pe cineva) *cum îi vine la gură* = a ocărî sau a certa (pe cineva) rău, fără a-și alege cuvintele, a batjocori (pe cineva). *A face* (pe cineva) *cu ou și cu oțet* v. *oțet*. V. 1. A săvârși, a făptui, a comite. • Expr. *Face ce face și...* = încearcă prin toate mijloacele și izbutește să...; nu știu cum procedează că...; vorba e că... *A nu avea ce face* (sau *ce*

să facă) = a) a nu avea o ocupație; b) a nu-i rămâne cuiva nimic de schimbat într-o situație, a nu avea posibilitatea să se împotrivească, să obiecteze, să ajute cu ceva; a nu avea încotro; c) se spune despre cineva (sau cuiva) care comite sau este pe punctul să comită o imprudență, o prostie, o gafă. *A nu avea ce face cu...* = a nu avea (nici o) nevoie de..., a nu-i trebui; a nu-i folosi, a nu-i servi la nimic. *Ce (mai) faci?* = cum îți merge? cum o (mai) duci? *A face totul* sau *a face tot posibilul* (sau *în toate chipurile, posibilul și imposibilul) să* (sau *ca să*) = a depune toate eforturile (pentru a realiza ceva). (exprimând surpriza neplăcută și purtând accentul în frază) *Ce face?!* = cum?! cum se poate (una ca asta)? *Ce (tot) faci* (sau *ce ai făcut de)...?* = ce ți s-a întâmplat că...? care e cauza că...? *Ce-i de făcut* (cu cineva sau cu ceva) ? = cum să se procedeze (cu cineva sau cu ceva) ? *N-am făcut nimic* = a) nu am realizat nimic, nu m-am ales cu nimic; b) nu sunt vinovat, nu am comis ceea ce mi se impută. *Văzând și făcând* = procedând conform situației, împrejurărilor, fără un plan dinainte stabilit. *A avea a* (sau *de-a) face cu cineva* (sau *cu ceva*) = a) a avea ceva comun cu cineva (sau cu ceva), a exista anumite relații între...; b) a o păți, a suporta consecințele faptelor sale. *Ce are a face?* = ce legătură este (între un lucru și altul)? Ce interesează? și ce-i cu asta? *N-are a face!* = nu interesează! n-are importanță! (Refl.) *S-a făcut!* = ne-am înțeles! s-a aranjat! Fii fără grijă! 2. A provoca, a da naștere la..., a cauza, a pricinui. *A făcut o încurcătură* • Expr. *Nu face nimic!* = (formulă de politețe cu care se răspunde celui ce-și cere scuze pentru un neajuns sau o supărare pricinuită fără voie) nu are nici o importanță! *A i-o face (bună* sau *lată* sau *cu vârf)* sau *a-i face* (cuiva) *una (și bună)* = a-i pricinui cuiva un rău, un neajuns. *A(-și) face inimă rea* (sau *sânge rău*) = a (se) supăra, a (se) consuma. *A-și face gânduri* (sau *griji*) = a se îngrijora. • A arăta, a manifesta, a acorda. *I-a făcut toate onorurile*. 3. A aduce la îndeplinire; a realiza, a îndeplini, a împlini. *Și-a făcut datoria.* • Expr. *A face (un) târg* (sau *târgul*) = a cădea de acord, a încheia o tranzacție (comercială). • A juca (un meci). 4. A exercita, a practica o meserie. *Face avocatură.* • A studia, a urma un curs sau o formă de învățământ. *Face medicina*. 5. (Cu complementul „semn") A atrage cuiva atenția printr-un gest; a da cuiva să înțeleagă ceva printr-un semn. (Cu elipsa

complementului) *Face din cap că a înțeles.* • Expr. *A face* (cuiva) *cu degetul* = a amenința (pe cineva) cu degetul arătător. *A face* (cuiva) *cu ochiul* = a) a face (cuiva) un semn simbolic (închizând și deschizând un ochi); b) a atrage, a îmbia. 6. A parcurge, a străbate un drum sau o distanță. *A făcut 2 kilometri.* 7. A petrece, a parcurge un interval de timp. *Cu el și-a făcut veacul.* B. Intranz. I. 1. A proceda; a acționa; a se comporta. *Fă cum știi.* • Refl. (În construcții interogative) A se descurca într-un anumit fel. *Ce se face acum?* 2. A-i merge cuiva bine (sau rău), a o duce bine (sau rău). 3. (În superstiții, determinat prin „a bine", „a rău", „a ploaie" etc.) A prevesti, a cobi. *Porcul face a ploaie.* 4. (Pop.; în superstiții) A vrăji, a fermeca; a descânta. *I-a făcut de boală.* II. 1. A valora, a prețui; a costa. *Cât fac pantofii?* 2. (La pers. 3; cu valoare impersonală) A fi vrednic (de a...), a merita (să...). *Scump, dar face!* 3. (Fam.; în expr.) *Nu face pentru...* = a) nu e potrivit, nu corespunde pentru...; b) nu e de prestigiul cuiva, nu cadrează cu... III. 1. A se îndrepta, a merge, a porni (către sau spre...; a o coti (spre...). *Am făcut la dreapta.* • Refl. (Fam.) A se abate, a se duce (sau a veni), a se apropia. *Fă-te încoace!* 2. A zice, a spune. *Am să te cert, făcea el.* C. Refl. I. 1. (despre zi, noapte, întuneric etc.) A se produce, a se ivi, a se lăsa. • *A i se face* (cuiva) *negru* (sau *roșu* etc.) *înaintea ochilor* = a nu mai vedea, a i se face rău (din cauza supărării, a mâniei); a se supăra, a se mânia foarte tare. • Impers. (Pop.) A i se părea cuiva că vede sau că aude ceva sau pe cineva (în vis sau în imaginație). *Se făcea că vede un palat.* 2. (despre drumuri, văi etc.) A se desfășura, a se deschide (înaintea ochilor). *Se făcea o vale lungă.* 3. (despre senzații sau sentimente; construit cu dativul pronumelui) A se naște, a se produce (în cineva) deodată, a fi cuprins de... *I s-a făcut frică.* • A fi cuprins de o dorință nestăpânită pentru ceva, a simți dorul de... *I s-a făcut de ducă.* 4. (Pop.) A se întâmpla. *Ce s-a făcut cu el?* • Expr. *Ce s-a făcut (cineva)?* = ce a devenit? cum s-a descurcat? *Cum se face că...* (sau *de...*) = cum e posibil ca...? II. 1. A ajunge, a deveni. *Copilul s-a făcut mare.* • Loc. vb. *A se face galben* = a se îngălbeni. *A se face vânăt* = a se învineți. *A se face roșu.* = a se înroși, a se îmbujora. • Expr. *A se face stăpân pe ceva* = a lua un lucru în stăpânire cu forța sau fără a-i aparține. *A se face în două* = (despre drumuri, rețele etc.) a se bifurca, a se despărți, a se ramifica. • A

ajunge la numărul de..., la un total de... *Ceata se face de două sute de oșteni.* • A îmbrățișa cariera de..., a deveni. *Se face muncitor metalurgist.* • Intranz. A îndeplini o treabă sau o funcție ocazională. • (determinat prin „la loc“, „din nou“, „iarăși“ etc.) A redeveni. *S-a făcut din nou om.* 2. A se preface, a simula. *Se face că pleacă.* • Intranz. A-și lua înfățișarea de..., a se arăta, a-și da aere de... *Face pe nevinovata.* – Lat. facere.

Sensuri

Pentru cei ce au avut răbdarea și curiozitatea să citească definițiile verbelor *a zice* și *a face, (*fac remarca că am folosit același dicționar pentru ambele verbe) dau următoarea explicație: dacă la celelalte proverbe din lucrarea de față, pentru definițiile cuvintelor am folosit formele prescurtate ale definițiilor din dicționar, pentru proverbul *Facile dictu, difficile factu – Ușor de zis, greu de făcut* am lăsat integral definițiile pentru a se observa bogăția semantică a cuvântului *a face.* Cu alte cuvinte este mult mai ușor și să citești definiția cuvântului *a zice* decât să citești definiția cuvântului *a face,* cum de altfel este și mai ușor să pronunți cuvântul „facile“ decât „difficile“. Prefixul „di“ îngreunează – lungește exprimarea verbală a acestuia. În momentul în care atribuim lui „facile“ particula „di“, acesta devine greu prin însăși natura cuvântului, este ca o etichetă pe care o atașăm încă de la început și care va fi păstrată până la final, o „greutate“ implicită a acestuia.

În cadrul unei companii, prin implementarea unui sistem de management integrat, orice „difficile“ devine „facile“, prin înlăturarea prefixului „di“. Cel care are obligația și puterea să îl elimine este managerul, el are capacitatea de a face din *difficile* —> *facile* prin

scris (prin proceduri și aplicații) prin metode și practici (prin How To-urile implementate), astfel că orice *dificil* devine *facil*.

Referitor la sensul proverbului, este simplu de înțeles că **a zice** este o activitate mult mai plăcută și mai lipsită de efort decât **a face**. În plus este la fel de evident că nu tot ceea ce se zice se și poate face.

Proverbul românesc: *cel ce zice multe face puține*, este de fapt o extensie a proverbului latin. Explicația ar fi că dacă îți irosești tot timpul cu vorbe nu mai ai timp de fapte. O altă explicație psihologică ar fi că disertațiile pe o anumita temă, pe un plan, aduc celui care își propune planul respectiv o automulțumire, o consumare a resurselor necesare realizării planului respectiv.

Ca o aplicație în management a proverbului, întrucât a zice este mai ușor decât a face, să lăsăm în seama managerului verbul *a zice,* iar În seama angajaților verbul *a face*. Angajații care se vor îndeletnici prea mult cu vorbitul nu vor avea resursele necesare pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu și vor atrage în cursa vorbirii și alți colegi. (Deși nu se poate acompanie că cel ce vorbește puțin face multe, de cele mai multe ori un angajat care vorbește mult nu este eficient.

Întrucât *Verba volant, scripta manent* (Vorba zboară, scrisul rămâne), este de preferat ca orice sarcină dată către angajați să ajungă și sub formă scrisă la ei.

Transpunerea unui ordin verbal în formă scrisă impune deja un efort din partea managerului iar acesta este un semnal, un exemplu pozitiv pentru angajat. În plus forma scrisă

și ștampilată a unei sarcini are un impact mai mare asupra angajatului decât un ordin verbal.
Managerul poate utiliza orice instrument care îi facilitează activitatea de delegare a sarcinilor în formă scrisă. Cel mai uzual este să realizeze acest lucru prin intermediul unui asistent manager care să preia tot ce spune managerul și transpune în scris sarcinile către persoanele vizate.

Concluzie

Numărul managerilor într-o firmă trebuie să fie cu mult mai mic decât numărul angajaților, pentru că un manager poate ușor să zică (să dea ordine) celor care trebuie să facă.

Principii generale

Managerul trebuie să fie un exemplu în aplicarea proverbului.

Transformă proverbul *ușor de zis greu de făcut* în ușor de zis ușor de făcut prin enunțarea corectă a pașilor de urmat în cazul unei sarcini. De cele mai multe ori greutatea în a executa o sarcină vine din necunoașterea pașilor și nu din dificultatea sarcinii.

Principii executive

Dă majoritatea sarcinilor în formă scrisă, iar pentru cele pe care le dai verbal, asigură un sistem eficient prin care ele devin sarcini scrise.

Limitează durata de timp în care angajații pot discuta în timpul serviciului. Este de preferat să se dea pauze de 5 minute la fiecare oră de lucru, decât să se lase discuția liberă în timpul lucrului.

Necesitatea respectării Principiului Eaential *Facile dictu, difficile factu*

Însușirea principiului de către manager îl va ajuta pe acesta să respecte munca angajatului și problemele inerente care apar în executarea unei sarcini. Uneori o vorba bună, care desigur e ***ușor de zis*** va ușura (îndulci) pentru angajat dificila acțiune de ***a face*** (cum bine zice proverbul romanesc – vorba dulce mult aduce).

Omisiuni

Pentru o persoană cu deficiență de vorbire este mult mai ușor de făcut decât de zis.

g. Gutta cavat lapidem, non vi, sed sæpe cadendo; Ovidiu, „Ex Ponto”, IV, 10, 5.

Traducere - Picătura găurește piatra nu prin forță, ci prin continua ei cădere

Traducere VP - O picătură de apă scobește o piatră, nu prin forță, ci prin cădere repetată

Dicționar

STROP, *stropi*, s.m. 1. Particulă globulară dintr-un lichid; cantitate mică dintr-un lichid; *spec*. picătură de ploaie. 2. Fig. Cantitate foarte mică dintr-o materie solidă; fărâmă. – Probabil din stropi (derivat regresiv).

PIÁTRĂ, *pietre*, s.f. I. 1. (La sg.) Nume generic pentru orice rocă solidă, dură și casantă răspândite la suprafața sau în interiorul pământului; (și la pl.) fragment de dimensiuni și de forme diferite dintr-o astfel de rocă;

FÓRȚĂ, *forțe,* s.f. I. 1. Capacitate pe care o au ființele vii de a depune un efort, de a executa acțiuni fizice prin încordarea mușchilor; putere fizică, vigoare, tărie. 2. Tărie, putere. • Energie (morală). • Aptitudine, capacitate, putință de a realiza ceva. • (Fiz.) Acțiune care, exercitată de un sistem fizic asupra altuia, îi schimbă starea de repaus sau de mișcare sau îl deformează; *spec.* acțiune mecanică care schimbă starea de mișcare a unui corp; mărime dirijată care reprezintă această acțiune.

CĂDEÁ, *cad*, vb. II. I. Intranz. 1. A se deplasa de sus în jos datorită greutății, a se lăsa în jos; a pica. • Fig. (Despre iarnă, ger, seară etc.) A se lăsa, a veni, a se apropia. • (Despre ape de munte) A curge repede. II. Refl. unipers. A reveni cuiva, a se cuveni. *Partea aceasta mi se cade mie.* • A ședea bine; a se potrivi. – Lat. **cadere**.

Sensuri

Cunoscut pentru scrierile sale poetice, Ovidiu a lăsat, prin forța repetată a inspirației sale transpusă în versuri, o amprentă în cultura

epocii sale, amprenta ce nu a fost ștearsă de trecerea timpului.

Piatra este o materie primă des folosită în construcții. Apa este un element des întâlnit în natură.

Într-o analiză a unui proces de producție, stropul de ploaie este instrumentul de lucru, piatra – materia primă (produsul brut), iar gaura din piatră – produsul final.

Plecând de la analiza celor două elemente: apa și piatra vom reuși să extragem elemente cu aplicabilitate în domeniul managementului.

Deși apa este o unealtă foarte ieftină și aparent nepotrivită pentru lupta cu piatra, prin repetarea operațiunii, ea capătă suficientă forță ca să penetreze piatra.

În prelucrarea pietrei doar natura are răbdare să folosească picătura de apă. Ovidiu ne sugerează să fim răbdători ca apa ce cade în mod repetat pe piatră, să ducem până la capăt obiectivele aparent imposibile.

Picătura găurește piatra prin cădere repetată dacă pică în mod constant în același loc. Deci cu cât o unealtă este mai simplă cu atât folosirea ei trebuie să fie mai precisă. Este ușor să spargi un copac cu un utilaj performant, este dificil să îl spargi cu o mică pană de lemn. Știinta plasării penei de lemn și precizia loviturilor aplicate penei precum și răbdarea în execuția procesului va duce la rezultatul scontat cu minim de investiții în echipamente.

Proverbul poate fi utilizat atât cu sensuri creative, constructive, cât și cu sensuri distructive. O greșeală repetată în managementul unei

companii duce la slăbirea companiei așa cum o acțiune nepotrivită aplicată unui echipament, acțiune care aparent este inofensivă, poate duce la defecțiuni majore ale echipamentului. Un exemplu banal este utilizarea nepotrivită a ambreiajului unei mașini. Cu cât acțiunea este mai deasă și mai de lungă durată, cu atât se scurtează durata de viață a ambreiajului.

Concluzie

Deși elementele ce contribuie la atingerea unui obiectiv sunt numeroase și o parte din ele sunt în afara controlului nostru, principalele elemente care conduc la rezultatul dorit sunt: viziunea, planificarea, perseverența în îndeplinea pașilor, maleabilitatea în schimbarea și adaptarea planului la noile condiții apărute pe parcursul derulării procesului productiv.

Principii generale

Alegerea materiei prime și a uneltelor necesare prelucrării ei trebuie să țină seama întotdeauna de factori ca timp, răbdarea executantului, experiența companiei.

Managerul trebuie să își fixeze termene de execuție în concordanță cu mijloacele de producție existente.

Managerul trebuie să stabilească obiectivele pe termen lung ale companiei și să facă cunoscut angajaților și managerilor durata (lungimea) contractelor în care angajează compania.

Principii executive

Planifică cu grijă și atenție pașii de urmat pentru atingerea obiectivelor și realizează o descriere cât mai detaliată a acestora. Monitorizează

cu atenție stadiul execuției.

Motivează în permanență angajații pentru a depune un efort susținut în atingerea obiectivelor planificate.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Gutta cavat lapidem, non vi, sed sæpe cadendo*

Lipsa răbdării în execuția unui contract conduce În mod inevitabil la eșecul contractului.

Omisiuni

Sub forma de gheață, apa sparge piatra și îndoaie pana și oțelul.

Drept completare aș propune următoarea expresie: *apa cât e ea de slabă (fără duritate), când îngheață sparge munții*.

h. Hic Rhodus, hic salta.

Traducere - Demonstrează aici și acum ce ai de demonstrat.

Traducere VP - Aici e Rhodos, arată-ne ce poți.

Dicționar

DEMONSTRÁ, *demonstrez,* vb. I. **1.** Tranz. A arăta în mod convingător, prin argumente, prin raționamente logice sau prin exemple concrete, adevărul sau neadevărul unei afirmații, al unui fapt etc.; a proba, a dovedi. • A face dovada, prin calcule și prin raționamente, a adevărului exprimat într-o teoremă, într-o formulă etc. **2.** Intranz. (Despre mulțimi de oameni) A manifesta. – Din fr. **démontrer,** lat. **demonstrare.** Sursa: DEX ,09 (2009)

ACÚM adv. **1.** În prezent, în momentul de față; actualmente. ◊ Expr. *Acu-i acu* = a sosit clipa hotărâtoare. • În împrejurările actuale. **2.** Îndată, imediat, numaidecât, acuși, acușica, amuși. **3.** Înainte cu... *Acum doi ani.* [Var: **acú, acúma** adv.] – Lat. **eccum modo.**

Sensuri

Extrasă din forma latină a Fabulelor lui Esop, expresia a câștigat suficientă rezonanță pentru a fi transmisă până azi drept proverb latin. În fabulă, un atlet lăudăros afirma că a realizat o dată un salt uimitor de lung într-un concurs pe insula Rhodos. Un spectator îl provoacă să renunțe la rapoartele martorilor și pur și simplu să repete performanța: „Aici este Rhodos, sari aici!”

Principii generale

Managerul trebuie să aprobe folosirea și promovarea unei imagini reale, în concordanță cu capacitățile de producție și cu performanțele existente.

Managerul trebuie să fie gata oricând de susținerea imaginii companiei cu rezultate concrete, nu

doar cu vorbe și prezentări.

Principii executive

Instruiește-ți oamenii permanent, antrenează-i și fii gata să repeți cel puțin la același nivel cantitativ și calitativ rezultatele anterioare ale companiei.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Hic Rhodus, hic salta.*

Dacă nu înveți din fabulă că marketingul trebuie susținut cu rezultate concrete vei sfârși prin a pierde încrederea potențialilor clienți.

Omisiuni

Proverbul nu ne spune dacă atletul lăudăros mai deținea mijloacele de producție de la data faptei lăudate, adică dacă mai avea două picioare întregi sau dacă nu cumva suferise un accident. Similar și în cazul unei companii, uneori închizi o anumită linie de business, însă totuși poți să prezinți rezultatele anterioare, chiar dacă azi capacitatea de producție respectivă nu mai este activă.

i. Iracundiam qui vincit, hostem superat maximum

Traducere - Cel ce-și stăpânește mânia, învinge pe cel mai mare dușman

Traducere VP - Mânia cine și-o stăpânește, pe cel mai mare dușman îl doboară.

Dicționar

MÂNÍE, mânii, s.f. 1) Stare de iritare puternică, dar trecătoare, provocată de un fapt care contrariază; furie stăpânită. • 1. Izbucnire de iritare violentă, dar trecătoare, împotriva cuiva sau a ceva; furie, supărare mare. • Loc. adj. Iute (sau grabnic, rău) la mânie = care se înfurie ușor; irascibil. • Necaz, ciudă. 2. (Pop.; adesea determinat prin „lui Dumnezeu", „cerului", „pământului") Prăpăd, urgie, grozăvie, nenorocire, calamitate. – Lat. **mania**.

ÎNVÍNGE, învíng, vb. III. Tranz. 1. A înfrânge, a bate pe inamic, pe adversar (în război), a triumfa, a doborî. 2. A stăpâni, a înfrâna, a domina (o dorință, o pasiune, o slăbiciune etc.). • (Subiectul este o necesitate, o dorință, un sentiment etc.) A doborî, a birui, a copleși; p. ext. a duce până la capăt. – **În + vince** (înv. „a învinge" < lat.).

Sensuri

Interpretat ad litteram, proverbul face referire la mânie, acea manifestare violentă (verbală sau fizică) și care apare ca urmare a renunțării minții de a controla rațional această pornire.

Bebeluși fiind, educația noastră începe cu controlul asupra mâinilor și picioarelor (ne educăm ca să mergem), controlul asupra aparatului masticator (învățăm să mâncăm) și mult mai târziu controlul asupra stărilor.

Dintre toate stările, proverbul indică mânia ca fiind cel mai mare dușman al celui ce o deține.

Mânia este unul din factorii care perturbă raționalul. La mânie deciziile sunt diferite, acțiunile noastre sunt în afara controlului nostru. A controla mânia înseamnă a o elimina din sfera decizională și a prelua controlul asupra propriilor acțiuni.

Transpus în management, înțelegem că trebuie ca managerul să își controleze mânia proprie, că angajaților le trebuie pregătit mediul propice pentru a-și putea învinge propriile mânii și nu de neglijat, compania trebuie să învețe să-și învingă adversitățile pe care ar putea să le nască față de alți competitori sau parteneri de afaceri.

În sine, mânia conform definiției din DEX este o stare trecătoare. Singura problemă e că este trecătoare fie spre regresiune, care înseamnă învingerea ei, eliminarea ei, fie trecătoare spre starea de ură (ura fiind un sentiment ce se naște din furie hrănită pe o perioadă mult prea îndelungată).

Concluzie

Încearcă să te cunoști foarte bine pentru a-ți gestiona în mod eficient resursele și a-ți depăși limitele, pentru ca să poți rezista în mediul concurențial în care îți desfășori activitatea. Pentru managerul neantrenat mânia apare instinctiv într-o situație critică. Prin conștientizare și efort interior această mânie necontrolată poate fi pusă sub control.

Principii generale

Managerul trebuie să învețe să își stăpânească mania, pentru a putea lua decizii corecte. În cazul În care consideri că prin mânie poți atinge

anumite rezultate pozitive (pentru a obține un anumit răspuns, pentru a înțelege o anumită situație) este de preferat să simulezi mânia.

Managerul va stabili toate tacticile și metodele de abordare a clienților și a concurenței.

Principii executive

Mânia trebuie înlocuită cu penalizările prevăzute și standardizate. Desigur că penalizările au un rol punitiv cu efect pozitiv, dar acestea nu trebuie să devină un obicei.

Creează-ti un set de reguli care aplicat corespunzător pot să conducă la eliminarea din start a efectelor negative ale mâniei. Vei avea astfel instrumente pentru „managementul situațiilor conflictuale".

Alege să lucrezi întotdeauna cu persoane care te completează comportamental și care te pot ajuta să te dezvolți pe plan personal deoarece procesul de schimbare a personalității este dificil și se realizează într-o perioadă mare de timp.

Evită situațiile conflictuale deoarece o atitudine negativă va genera întotdeauna reacții în lanț de același tip. Impulsivitatea agresivă trebuie evitată în permanență.

Acționează întotdeauna cu blândețe în relațiile cu angajații pentru a impune, prin mimetism, același comportament și celorlalți manageri ai companiei.

Încearcă să folosești „mânia" angajaților ca forță motrice (aceasta înseamnă a da o întrebuințare folositoare mâniei, pentru a determina angajații să devină

mai buni, mai competitivi, să se depășească pe ei înșiși) pentru a genera situații concurențiale din punct de vedere profesional, însă ai grijă ca aceasta să nu se extindă și în plan personal.

Nu fi reticent la opiniile celor din jurul tău, gândește-te cu atenție la ele și încearcă, pe cât posibil, să-ți modelezi comportamentul în funcție de personalitatea celui cu care lucrezi. Vei observa astfel îmbunătățiri evidente atât pe parcursul perioadei de conlucrare, cât și asupra rezultatului final.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Iracundiam qui vincit, hostem superat maximum*

Angajații unei societăți sunt, întotdeauna, motorul acesteia, de ei depinzând succesul sau insuccesul finalizării unui proiect. De aceea cunoașterea modalităților de comunicare și de motivare adecvate pentru fiecare persoană este singura cale spre un succes sigur. Pentru aceasta însă, fiecare manager trebuie să-și adapteze comportamentul în funcție de persoana pe care o coordonează, să-și „învingă" propriile defecte, să se transforme din „stăpânit" în „stăpânitor".

Omisiuni

Într-adevăr mânia, în cele mai multe cazuri, este cel mai mare dușman pentru oricine, datorită faptului că poate genera multe situații conflictuale nedorite. Nu trebuie însă să considerăm că această atitudine este singura care poate influența o situație într-un mod negativ. Trebuie să ținem cont de toate particularitățile psihologice ce formează caracterul unei persoane.

i. Junctis viribus
Traducere- Unirea face forța

Traducere VP - Unirea întărește, unirea umanizează

Dicționar

UNÍRE s. 1. v. *asamblare*. 2. v. *îmbinare*. 3. îmbi-nare, prindere. *(~ celor două capete ale bârnei.)* 4. *(LINGV., BIOL., TEHN.)* aglutinare, alipire, lipire, reunire, sudare. *(Proces de ~ a două cuvinte; ~ a unor microorganisme.)* 5. v. *unificare*. 6. v. *fuzionare*. 7. v. *joncțiune*. 8. v. *căsătorie*. 9. îmbinare, împletire, (fig.) conjugare. *(~ armonioasă a unor preocupări.)* 10. v. *armonie*.

ÎNTĂRÍ, *întăresc*, vb. IV. 1. Refl. A se face (mai) tare, (mai) rigid, a (se) indura; a deveni (mai) dens. 2. Tranz. A mări rezistența unei piese, a unui sistem tehnic etc. • A fortifica un loc, o poziție strategică; a baricada. 3. Tranz. și refl. A face să prindă sau a prinde puteri (de obicei după o boală), a face să-și recapete sau a-și recăpăta puterile; a (se) întrema, a (se) înzdrăveni. • A deveni mai mare, mai puternic; a se dezvolta. • Fig. A reconforta, a da puteri fizice sau morale. 4. Tranz. și refl. A (se) consolida. 5. Tranz. A confirma, a adeveri (o convingere, o bănuială). • A accentua o linie, un contur etc. 6. Tranz. A legaliza o acțiune, un act. 7. Refl. (Despre fenomene atmosferice) A se înteți, a se intensifica. – în + tare.

Sensuri

Ideea de putere generată de o mulțime cât mai mare de elemente, așa cum reiese din proverbul de mai sus, se regăsește în fiecare știință, fie că este vorba de cele umaniste, cum este de exemplu istoria (atunci când la luptă trebuia să participe un număr cât mai mare de ostași, atât pentru efectul psihologic de forță pe care reușeau să-l transmită dușmanului cât și pentru sentimentul de siguranță resimțit de fiecare soldat), fie că este vorba de științele reale, fiind bine cunoscut principiul conform căruia creșterea

unei sume este determinată în mod direct de numărul de elemente însumate.

Însă, ca și în matematică, trebuie să se țină cont de faptul că nu orice unire este generatoare de putere (profit); așa cum nici orice număr adunat la o sumă nu va crește în mod automat valoarea acesteia, el trebuie ales în funcție de caracteristicile celorlalte elemente (un număr negativ nu va conduce niciodată la creșterea unei sume formată din elemente pozitive, pentru a obține un efect pozitiv el trebuie înmulțit cu o valoare negativă).

Tot astfel, forța rezultată prin uniune se regăsește și în folclorul românesc, sub forma „Unde sunt mulți puterea crește".

Aplicând acest principiu în management, se poate deduce cu ușurință marea grijă ce trebuie avută în momentul în care se formează o echipă pentru că un singur element discordant (și nu ne referim la elemente negative sau pozitive, ci pur și simplu la elemente neunitare din punct de vedere al caracteristicilor individuale) poate fi factorul principal în procesul de declin al unei activități, dacă nu se investește în modelarea acestuia în funcție de caracteristicile generale ale mulțimii.

Rolul unui manager devine astfel destul de clar: pentru ca „unirea" din cadrul unei companii să poată „întări" compania, acesta trebuie să atragă și să păstreze în cadrul companiei numai acele persoane ale căror principii profesionale și viziune se pot suprapune cu ușurință peste cele adoptate de către firmă, investițiile în alt tip de angajați (indiferent de poziția ierarhică

pentru care optează) își vor dovedi în timp ineficiența.

De asemenea, „unirea“ o dată realizată, trebuie menținută și solidificată în permanență de către toate persoanele implicate (atât manageri cât și angajați), deoarece nu este suficient să pui alături, trebuie să formezi oamenii în spiritul de echipă și după aceea să fii capabil și să sudezi ceea ce ai format.

Ține de măiestria unui manager ca rezultatul obținut de o echipă să reprezinte mai mult decât suma eforturilor individuale.

Aplicarea unui astfel de principiu nu trebuie să se reflecte numai la nivel de firmă, deoarece, pentru o dezvoltare continuă, o companie trebuie să caute în permanență parteneri puternici, de care să se alăture și alături de care poate să evolueze.

La nivel de persoană, sensul acestui proverb se reflectă în unitatea care trebuie să existe între obiective și activitățile întreprinse, pentru că simpla enumerare a unor țeluri nu va conduce în mod automat la îndeplinirea acestora; pentru obținerea unor rezultate cuantificabile trebuie depus un efort susținut în această direcție, trebuie să existe „unirea“ între gânduri și fapte.

Concluzie

Dă dovadă de o atenție sporită în momentul în care hotărăști să închei un parteneriat pe termen lung (indiferent dacă este vorba despre o persoană fizică sau juridică), iar pentru aceasta un răspuns sincer și detaliat la întrebările: *cine suntem?* și *unde vrem să ajungem?* este

prima și cea mai importantă etapă ce trebuie parcursă.

Principii generale

Managerul va realiza prin consultare cu acționariatul, planuri de dezvoltare a companiei, încercând să reunească mai multe companii în cadrul aceluiași grup pentru a asigura sustenabilitatea propriului business.

Managerul va elabora planul de dezvoltare și structurare a companiei.

Managerul va aproba organigrama și fișele de post.

Managerul va realiza structura pe departamente și pe echipe în cadrul departamentelor.

Managerul realizează clase comune de elemente în coeziune. (Este greu să realizezi unitatea sau comuniunea a 2000 de persoane, angajate la același colos industrial). Unitatea se poate obține între atâția oameni câți pot fi în apropiere fizică unul de altul, care se găsesc de pildă în aceeași încăpere sau în același birou și care vor forma deci o echipă. Echipele ideale au un număr redus de membri. Dacă sunt totuși mulți angajați atunci ei vor fi împărțiți pe echipe și apoi trebuie avută în vedere unitatea între echipe.)

Managerul găsește, analizează și interacționează cu partenerii de încredere cu care să se asocieze; el are grijă însă ca întotdeauna viziunea acestora să corespundă cu a companiei iar avantajele să fie înregistrate bidirecțional, și nu dintr-o singură direcție.

Managerul plasează pe poziții de

conducere persoane cu reale abilități manageriale deoarece aceștia vor fi cei care vor „uni“ departamentele.

Managerul verifică întotdeauna ca misiunea companiei să fie în concordanță cu politicile și strategiile implementate în cadrul acesteia pentru că numai în acest fel va putea crea o companie solidă și unitară.

Managerul are grijă ca afirmațiile lui să se reflecte în propriile acțiuni (să existe o unitate între vorbe și fapte) deoarece exemplul lui va fi preluat de către toți angajații.

Managerul susține în permanență un astfel de comportament printr-un sistem eficient de identificare și recompensare/penalizare.

Principii executive

Alege atent oamenii cu care lucrezi, ai grijă ca aceștia să împărtășească aceleași principii și valori pe care se fundamentează compania.

Unește oamenii ce formează un departament; folosește punctele forte ale fiecărui angajat ca și criteriu pentru repartizarea sarcinilor și învață-i să aibă încredere în capacitățile fiecărei persoane cu care interacționează; vei reuși astfel nu o unire temporară, ci o sudare completă bazată pe respect și siguranță.

Încearcă, pe cât posibil, și unirea departamentelor între ele deoarece, chiar dacă unirea formală o realizează Managerul, unirea informală va asigura întotdeauna plusul de forță necesar unei relații pentru o funcționare corectă.

Implementează și verifică în mod constant rezultatele sistemului de identificare și recompensare/ penalizare creat de către Manager.

Fii în permanență un exemplu pentru propria echipă, prin ceea ce gândești, prin ceea ce spui și ceea ce faci.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Junctis viribus*

Dezvoltarea economică și socială continuă face ca numai cei puternici să reziste pe piață. De aceea, este importantă recunoașterea propriilor limite de dezvoltare și alegerea partenerilor de afaceri potriviți pentru încheierea de alianțe funcționale.

Omisiuni

Întotdeauna când se dorește realizarea unei „uniri", fie că este vorba despre fuziune sau despre asociere, trebuie analizată cu atenție situația actuală, precum și situația partenerului cu care se dorește asocierea; pentru că o unitate, ca să poată funcționa, trebuie să fie compusă din elemente relativ omogene și ale căror acțiuni urmează aceeași direcție.

I. Longum iter est per praecepta, breve et efficax exempla (Seneca)

Traducere - Lung este drumul cu reguli, scurt și eficient prin exemple.

Traducere VP - Lung este drumul prin precepte, scurt și eficient prin exemple.

Dicționar

EXÉMPLU, *exemple,* s.n. **1.** Ceea ce servește drept model, ceea ce servește pentru a ilustra ceva; persoană care, prin calitățile sale, poate servi drept model; pildă. • Expr. *A da* (sau *a fi*) *exemplu* = a se purta astfel încât să trezească și în alții dorința de a-l imita, a constitui un model demn de urmat. [Pr.: *eg-zem-*] – Din fr. **éxemple,** lat. **exemplum.**

PRECÉPT *s. n.* principiu, învățătură morală; normă, regulă de conduită. • sfat, recomandare. (< fr. *précepte*, lat. *praeceptum*)

Sensuri

Sensul de bază al proverbului de mai sus se reflectă cu ușurință și în zicala românească „Vorba lungă sărăcia omului". Cu toate acestea nu trebuie să credem că numai prin acțiune sau prin descrierea acesteia se poate ajunge la rezultatul final scontat și asta deoarece într-adevăr exemplul este partea concretă, cea mai ușor de asimilat. Pentru a ajunge însă la acest stadiu de dezvoltare trebuie să existe întotdeauna o perioadă de cercetare, timp în care anumite teorii trebuie validate pentru a putea apoi genera exemple concludente.

Pentru o bună integrare în echipa companiei a oricărui angajat, acestuia trebuie să i se aducă la cunoștință, de către departamentul de resurse umane sau coordonatorul de departament, încă din primele zile de lucru, setul de reguli

(completat de exemple) existent în cadrul companiei. Angajatul se familiarizează astfel cu obiceiurile și cutumele companiei, se face ca unul de-al casei.

Desemnarea persoanelor care pot să susțină prin exemple partea teoretică a unei probleme oarecare trebuie făcută cu atenție; acestea trebuie să dea dovadă atât de o vastă experiență în domeniu, cât și de o bună cunoaștere a culturii organizaționale a companiei; de aceea este recomandat ca pozițiile de trainer din cadrul companiei să fie destinate managerilor cu minim trei ani experiență în cadrul organizației.

Experiența îi va ajuta pe aceștia să găsească pentru fiecare angajat al companiei cea mai potrivită metodă de transmitere a informațiilor, să își adapteze stilul de lucru la orice persoană, reușind astfel să-și coordoneze eficient echipa.

De asemenea, nu este suficient ca persoana pe care o desemnezi să prezinte rezolvarea într-o anumită situație, chiar dacă aceasta își dovedește eficiența, acea persoană trebuie să și fie capabilă să susțină prin fapte concrete ipotezele emise. Personalitatea și acțiunile acesteia trebuie să fie întotdeauna în concordanță cu sfaturile pe care le oferă.

Concluzie

Adaptează, în limita posibilităților, programul de training pentru fiecare angajat și ține întotdeauna cont de faptul că exemplul este calea cea mai facilă de a învăța, de aceea investește în oameni și teorii care îți pot oferi astfel de exemple.

Principii generale

Managerul stabilește un set de reguli bine fundamentat pentru orice activitate desfășurată în cadrul companiei și care va avea ca fundament cunoștințele proprii și experiența proprie.

Managerul face ca aceste reguli să fie ușor de înțeles și pus în practică de către fiecare angajat, de aceea el se asigură că, înainte de a le enunța, a prevăzut și o secțiune în care este prezentată motivația pentru care regula respectivă a fost emisă (deficiența care s-a înregistrat în cadrul companiei și care se dorește a fi eliminată prin intermediul acestei reguli), precum și modalitatea concretă de rezolvare a acestei deficiențe prin intermediul regulii (cum acționează și ce rezultate va avea).

Managerul deleagă persoana/ persoanele potrivită/ potrivite pentru implementarea, la nivel de societate, a acestui set de reguli.

Principii executive

Asigură-te că fiecare angajat are acces la informații structurate cu aceste reguli și exemplele aferente.

Analizează cu atenție feedback-ul pe care îl primești, corectează aspectele negative prin implementarea altor metode de transmitere a informațiilor, care sunt adaptate pentru fiecare persoană din cadrul companiei.

Formează-ți o echipă de persoane care pot oferi în orice moment o soluție viabilă pentru problemele care apar și care vor oferi sprijin fiecărui angajat.

Încearcă să devii tu însuți un exemplu cât mai bun pentru fiecare angajat.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Longum iter est per praecepta, breve et efficax exempla*

Se reduce timpul aferent integrării profesionale a unui angajat în cadrul companiei: accesul la anumite informații specifice poziției pe care o va ocupa se realizează eficient și într-o perioadă mai scurtă de timp.

Eficientizarea activității se realizează din două direcții interdependente: 1. sintetizarea volumului de cunoștințe în exemple clare și 2. justificarea în acest fel a tuturor normelor existente în regulamentul intern al companiei, eliminând astfel de la început reticența inevitabilă a fiecărei persoane la ideea de „regulă".

Omisiuni

Exemplele ce sunt oferite pentru prezentarea unei norme sau a unei situații trebuie să fie formulate clar și concis în așa fel încât să nu poată fi interpretate în mod eronat; iar o condiție esențială pentru reușită este și adaptarea acestora pentru fiecare persoană în parte.

m. Mortuo leoni et lepores insultant

Traducere - Pe leul mort îl insultă chiar și iepurii.

Traducere VP- Pe leul mort și iepurii îl insultă.

Dicționar

A INSULTÁ, insúlt, vb. I. Tranz. A aduce cuiva o insultă; a ofensa, a jigni. – Din fr. insulter, lat. insultare. A trata cu insulte; a înjosi prin vorbe sau prin purtare nedemnă; a jigni; a ofensa. /<fr. insulter, lat. insultare

LEU, lei m. 1) Mamifer carnivor de talie mare, cu blană de culoare gălbuie și coamă bogată, care trăiește în Africa. • ~-paraleu a) animal fantastic din basmele populare; b) om foarte puternic și viteaz.

IÉPURE, iepuri, s.m. Gen de mamifere din ordinul rozătoarelor, cu urechile lungi, cu doi dinți incisivi suplimentari pe falca superioară, cu picioarele dinapoi mai lungi decât cele dinainte și cu coada foarte scurtă;

Sensuri

Situați la poli diferiți în regnul animal, iepurele și leul nu au putut și nu vor putea niciodată să trăiască împreună deoarece leul, prin forța și darurile cu care a fost înzestrat va domina întotdeauna iepurele, animal mic și fricos, care se sperie până și de propria lui umbră.

Dacă iepurii își permit să-și „insulte“ regele, pe leu, înseamnă că ei sunt siguri de faptul că acesta nu le mai poate face nici un rău și nu-i mai poate pedepsi în vreun fel. Moartea leului le dă astfel posibilitatea de a-și arăta „curajul“, identic cu cel reflectat și de expresia „după război mulți viteji se arată“, vitejie ce ar dispărea însă de îndată dacă leul s-ar putea trezi.

Proverbul poate fi privit însă și din alt punct de vedere, și anume acela

al nevoii de secretizare a informației. Astfel este bine ca, din când în când, să te prefaci „mort“, atât pentru a obține un timp mai îndelungat de gândire pentru procesarea unor informații noi sau de găsire a unor strategii noi și eficiente, cât și pentru a observa „iepurii“ din jur care te vor „insulta“.

Transpus în viața de zi cu zi, în sensurile proverbului se regăsesc cu ușurință acele persoane pentru care comunicarea directă este dificilă. Motivele pentru care aceste persoane dau dovadă de un asemenea comportament pot fi două și anume: fie caracterul interlocutorului este mult mai puternic decât al lor, și atunci nu au puterea să-și susțină propriile idei, fie au un caracter îndoielnic și atunci aceste persoane trebuie evitate.

În cadrul unei societăți, cele două situații se întâlnesc frecvent atât în relațiile dintre persoane de pe nivele ierarhice diferite (manager-angajat) cât și între persoane situate pe același nivel ierarhic (manager-manager, angajat-angajat).

Astfel, dacă pentru prima situație (cea în care apare sentimentul de teamă față de interlocutor) se pot aplica diverse metode pentru detensionarea situației (cum ar fi de exemplu stabilirea întâlnirii într-un mediu liniștit, fără întreruperi din exterior, conversația să se desfășoare pe un ton calm, iar interlocutorul să fie încurajat în permanență să-și spună părerea), pentru cea de-a doua situație nu există metode prin care poate să fie eliminată, de aceea este recomandată ruperea legăturilor cu astfel de persoane.

Problema care se pune acum este dacă „iepurii“ chiar au avut

nemulțumiri legate de acest leu atâta timp cât au fost conduși de el, și de abia acum și le pot exprima liber sau se manifestă așa pentru ca, măcar o dată în viață, să demonstreze celorlalte animale și lor însuși că și ei au „curaj".

Însă oricare ar fi motivul, cert este că iepurii își descoperă adevăratul caracter, și nu cel pe care l-au arătat până atunci.

Concluzie

Facilitează cât de mult poți comunicarea în cadrul organizației adaptând pentru fiecare membru al acesteia, metodele și tehnicile aplicate.

Dacă nu vei reuși să creezi această relație deschisă între tine, ca și manager și angajații tăi, atunci cu siguranță aceasta va genera efecte nedorite pentru companie.

Principii generale

Managerul selectează cu atenție oamenii cu care lucrează, în special pe cei cu care se sfătuiește și îi testează pentru aceasta nu doar profesional ci mai ales moral.

Managerul devine „leu" pentru aceștia, adică inspiră forță și putere, și reușește să le câștige respectul.

Managerul nu îi transformă însă în „iepuri", adică în persoane fără personalitate și care execută automat sarcinile impuse, ci încearcă să-i modeleze, încet-încet, pentru a deveni și ei „lei" la fel de mari ca și el.

Managerul menționează, în regulamentul intern, reguli clare privitoare la comunicarea în cadrul

companiei.

Managerul își rezervă, la intervale egale de timp, perioade de relaxare și de analiză, perioade în care se preface leu mort.

Managerul valorifică la maxim acest timp, concentrându-și atenția spre a analiza situația actuală (internă și externă) și spre a găsi noi strategii de dezvoltare.

Managerul ia seama la ce fel de oameni îl insultă: dacă sunt din interiorul companiei e foarte probabil fie ca regulamentul intern să nu fie suficient de bine întocmit, pentru a elimina deficiențele de comunicare și deci va trebui modificat, fie persoanele în cauză au o moralitate îndoielnică, și atunci oricum insultă pe toată lumea. Dacă persoanele sunt din exterior atunci trebuie analizată obiectiv situația, pentru a deosebi adevărul de neadevăr iar apoi trebuie aplicate unele metode pentru a îmbunătății situația

Principii executive

Comunică eficient cu fiecare angajat, încearcă pentru aceasta să renunți, cât de mult poți, la comportamentul negativ propriu și adaptează-te la personalitatea fiecărui interlocutor.

Încurajează-i să-și exprime deschis părerile iar tu încearcă, la rândul tău, să ții cont de ele în situațiile în care consideri că este potrivit, iar dacă nu ești de acord cu ele expune-ți clar și obiectiv motivele.

Ține întotdeauna minte că baza comunicării în cadrul unei companii o constituie cea dintre un angajat și manager și nu dintre doi angajați și de aceea încearcă să implementezi

cât mai bine regulamentul intern în cadrul companiei, și propune măsuri pentru îmbunătățirea acestuia.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Mortuo leoni et lepores insultant*

Nevoia de înlăturare a nesiguranței și a sentimentului de teamă din cadrul unei companii prin eliminarea acestora din viața fiecărui angajat, precum și nevoia de formare a unei echipe din oamenii cu caracter puternic.

Omisiuni

Ai grijă ca în momentul în care te prefaci mort să fii un bun actor și să nu permiți nimănui să îți distragă atenția, pentru că dacă te vei da de gol îți vei pierde credibilitatea în fața mulțimii, și chiar a „iepurilor".

n. Nascuntur poetae, fiunt oratores (Cicero)

Traducere- Poeții se nasc, oratorii se formează.

Traducere VP - prin naștere poeți, oratori prin facere (formare).

Dicționar

POÉT, -Ă, *poeți, -te,* s.m. și f. **1.** Persoană care compune poezii, autor de poezii. **2.** Persoană înzestrată cu imaginație și sensibilitate de poet (**1**). – Din ngr. **poiitís,** lat., it. **poeta,** fr. **poète.**

ORATÓR, *oratori,* s.m. Persoană care rostește un discurs, care vorbește în public; persoană care are talentul de a vorbi frumos în fața unui public; retor. – Din lat. **orator,** fr. **orateur.**

Sensuri

În vechime se acompanie cu convingere că omul și implicit toate însușirile cu care acesta este înzestrat la naștere rămân neschimbate până la sfârșitul vieții.

În prezent a fost demonstrat științific, pe baza cercetărilor și experimentelor desfășurate în perioade mari de timp, că personalitatea și trăsăturile caracteristice fiecărei persoane sunt influențate în mod direct și într-o proporție de 80% de factorii cu care interacționează: mediul familial, educația și mediul social în care își desfășoară activitatea.

O completare la această teorie găsim în domeniul neurologiei, care se ocupă cu studierea creierului uman și a influenței acestuia asupra vieții omului. În cadrul acestuia întâlnim susținută atât ideea enunțată anterior, cât și teoria conform căreia dezvoltarea unei persoane din punct de vedere intelectual și comportamental se realizează pe

tot parcursul vieții și nu doar până la vârsta de 16 ani, așa cum s-a crezut până în anii ’80.

Ambele teorii includ însă și ipoteza conform căreia fiecare om este unic prin talentele moștenite la naștere; acestea neputând fi dobândite în nici un alt mod.

Relaționând informațiile prezentate anterior cu sensul proverbului de mai sus, putem acompanie că formarea unui „orator“ este, într-adevăr, un lucru posibil, pe când talentul de a fi „poet“ este înnăscut.

Astfel că un „orator“ se poate forma și singur, dacă este înzestrat cu suficient de multe calități intelectuale (și nu numai) sau poate fi format de către o altă persoană. Însă întreg procesul de „modelare“, de transformare a unui individ nu este un lucru facil, atât cât privește perioada de timp necesară, cât și din punct de vedere al efortului depus. Pentru a obține rezultatele dorite vor trebui astfel investite toate categoriile de resurse de care dispune o persoană, pentru o perioadă lungă de timp, aceasta presupunând și o dăruire totală din partea acestei persoane.

În literatura de management întâlnim o clasificare clară a acestor factori individuali ce definesc performanța unei persoane, și anume: abilități, cunoștințe și talent. Rolul fiecărui manager devine astfel acela de a reuși să identifice corect și să valorifice cele două categorii care pot fi dezvoltate (abilitățile și cunoștințele) și să aprecieze și utilizeze la maxim talentul înnăscut al fiecărui angajat.

Ei știu că amplificarea punctelor forte și minimizarea celor negative

este calea cea mai sigură de creștere a productivității resurselor umane; deoarece eficiența în cadrul unui proces constă în a identifica și dezvolta ceea ce există deja, iar ineficiența constă în încercarea de a crea ceva într-un loc unde „nu a fost să fie".

De aceea o sarcină importantă a managerului este aceea de a identifica la candidatul pe care îl intervievează pentru angajare talentul pe care acesta e posibil să îl aibă. Înțelegem de aici că o companie trebuie să caute să angajeze oameni valoroși, adică talentați și îndeosebi pe acei oameni care au și făcut eforturi mari pentru a-și cultiva talentul. Este incorectă abordarea în care afirmi că o înzestrare nu este compatibilă cu profilul de activitate al companiei. „A pune mâna" pe un om de valoare este mai important chiar decât activitatea curentă a companiei. Se poate merge până la a adapta profilul companiei în funcție de potențialul angajaților foarte valoroși ai ei.

Pentru aceasta este necesară atât implicarea în procesul de recrutare numai a acelor persoane cu formare profesională corespunzătoare ce pot să analizeze ușor un candidat într-un timp bine stabilit (maxim 30 minute) cât și utilizarea de teste de specialitate, adaptate pentru fiecare poziție din cadrul companiei.

Concluzie

Analizarea corectă a caracteristicilor fiecărei persoane atât din cadrul companiei cât și a celor care doresc să se alăture acesteia, precum și repartizarea angajaților pe poziții compatibile cu competențele și potențialul propriu de dezvoltare, este un pas important pentru

motivarea resurselor umane și eficientizarea activității acestora în scopul atingerii obiectivelor de business scontate.

Principii generale

Managerul stabilește prin fișa postului ce calități înnăscute trebuie să aibă un angajat, pentru că ele nu vor putea fi obținute prin educație (training).

Managerul stabilește lista calităților ce trebuie formate la angajați.

Managerul identifică persoanele talentate încă din faza de interviu, atât prin metode standard, recomandate de literatura de specialitate și validate în timp, cât și prin intuiție personală.

Managerul creează, în interiorul companiei, un cadru propice pentru dezvoltarea talentelor acestor persoane (definirea strategiei de talent management).

Managerul oferă posibilitate angajaților talentați să devină creatori. Aceasta le va aduce mari satisfacții pe linie profesională ceea ce va conferi atitudinii lor un plus de prospețime și de vigoare care se va răsfrânge pozitiv asupra întregii companii.

Managerul asigură cadrul necesar dezvoltării profesionale armonioase a lor ceea ce înseamnă și cultivarea talentelor lor.

Managerul investește cu încredere în astfel de oameni și îi repartizează în cadrul companiei pe poziții corespunzătoare.

Managerul creează un mediu potrivit dezvoltării profesionale continue, atât din punct de vedere

al cursurilor pregătitoare, cât și din punct de vedere al trainerilor angajați în cadrul companiei.

Managerul asigură, astfel, o dezvoltare intensivă a departamentului de resurse umane și nu o dezvoltare extensivă.

Principii executive

Identifică corect cei trei factori individuali pentru fiecare persoană din cadrul companiei; folosește pentru aceasta atât rezultatele testelor de specialitate, cât și propria experiență managerială.

Repartizează sarcinile astfel încât să valorifici la maxim punctele forte ale fiecărui angajat.

Verifică în permanență nivelul profesional al fiecărei persoane și elaborează, împreună cu departamentul de resurse umane, strategii individuale de dezvoltare pe termen mediu și lung.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Nascuntur poetae, fiunt oratores*

Necesitatea respectării acestui proverb se naște din nevoia eficientizării muncii fiecărui angajat prin delegarea sau repartizarea numai a acelor sarcini și atribuții corespunzătoare cu nivelul de pregătire profesională și caracteristicile personale ale fiecărui individ, aceasta reflectându-se foarte bine în sintagma „omul potrivit la locul potrivit".

o. Oculi plus vident quam oculus

Traducere - Mai mulți ochi văd mai mult decât unul singur.

Traducere VP - Ochii văd mai mult decât ochiul.

Dicționar

ÓCHI[1], (**I, II 4, 7, 11, 12, III**) *ochi*, s.m. (**II 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 13**) *ochiuri*, s.n. **I.** S.m. **1.** Fiecare dintre cele două organe ale vederii, de formă globulară, sticloase, așezate simetric în partea din față a capului omului și a unor animale; globul împreună cu orbita, pleoapele, genele; irisul colorat al acestui organ; organul vederii unui animal sau al unei insecte, indiferent de structura lui.

SÍNGUR, -Ă, *singuri, -e,* adj. **1.** (Despre oameni) Care nu este însoțit de nimeni, fără nici un tovarăș, fără altcineva. • Singuratic (**1**), solitar, izolat, retras; părăsit. **2.** Prin forțele sale, fără ajutorul, intervenția, îndemnul, voia cuiva; din proprie inițiativă. Lat. **singulus.**

MULTI- Element de compunere care exprimă ideea de pluralitate și care servește la formarea unor substantive și a unor adjective. – Din fr. **multi-.**

Sensuri

Principiul rezultat din analizarea proverbului de mai sus, și anume eficiența sporită a unei soluții recomandată de mai mulți „ochi“ decât de „unul singur.

Se regăsește în cadrul oricărei culturi, într-un așa zis „sfat al bătrânilor”. În folclorul românesc această idee se concretizează în zicala „cine nu are bătrâni să-și cumpere“.

Nu este vorba aici de faptul că vârsta biologică implică automat și un grad înalt de înțelepciune, ci de faptul că experiența de viață ce poate fi dobândită într-o perioadă lungă de timp, precum și gândirea rațională ce ar trebui să derive din aceasta

cresc eficacitatea unui sfat. (Adică dacă nu avem bătrâni în firmă ne-am putea îndrepta atenție spre prieteni mai în vârstă care nu fac parte din firmă dar cu toate acestea ar putea oferi soluții viabile problemelor interne.)

În cadrul unei companii, acești „mai mulți ochi" sau acești „bătrâni ce trebuie cumpărați" poartă denumirea de „advisory board" (consilieri), care este format din persoane cu experiență bogată în diferite domenii de activitate. Se poate analiza astfel o problemă din mai multe puncte de vedere, existând o mulțime mai mare de variante de rezolvare viabile. Sarcina de a valida fiecare soluție primită și de a hotărî aprobarea sau respingerea acesteia revine însă, în majoritatea cazurilor, managerului general, acesta asumându-și toată responsabilitatea ce derivă din implementarea acesteia. Este foarte importantă această sarcină de asumare a responsabilității pe care și-o ia Managerul.

Un factor important în momentul în care o decizie este luată devine însă unicitatea fiecărei companii, de aceea nivelul de la care pleacă informațiile pe baza cărora sunt propuse anumite soluții de rezolvare ar trebuie să fie nivelul cel mai de jos organigramei companiei.

Deși este recomandată o analiză detaliată înaintea adoptării unei decizii, sunt totuși anumite cazuri în care resursele limitate de care dispunem, nu ne permit acest lucru. Sunt acele „situații limită", în care decizia, precum și responsabilitatea consecințelor, revine în totalitate managerului. Acesta trebuie să se bazeze atât pe cunoștințele și experiența proprie, cât și pe flerul

sau intuiția din acel moment.

Nu ne referim aici la decizii luate aleator, datorită interesului crescut pentru risc, ci la decizii bazate pe bunul simț câștigat din experiență, cel care conferă o mare predictibilitate vizavi de succesul deciziei. Flerul în afaceri devine acel sentiment pe care reușești să îl perfecționezi și să îl educi de-a lungul timpului, și pe care este bine întotdeauna să îl asculți.

La nivel de angajat, acești „mai mulți ochi" se reflectă în necesitatea urmăririi, succesiv sau simultan, a rezolvării unor anumite sarcini. Ceea ce trebuie evitat este ca această verificare să îngrădească creativitatea și libertatea de exprimare a persoanei desemnată pentru finalizarea unei anumite teme, singurul lucru ce trebuie stopat fiind greșelile majore adică cele pentru a căror corectare este necesar un aport substanțial de resurse financiare și, implicit, de timp suplimentar. De aceea, persoanele desemnate pentru supravegherea anumitor operațiuni trebuie să aibă experiență și să-și demonstreze mai înainte profesionalismul, atât în relațiile umane, cât și în atribuțiile ce-i revin.

Concluzie

Analizarea unei probleme devine, în majoritatea cazurilor, un proces complex și greu de finalizat. De aceea asigură-te că ai întotdeauna alături oamenii potriviți și acces la toate informațiile necesare luării unei decizii. Managerul trebuie să își formeze și să își modeleze echipa în așa fel încât respectul și încrederea ce o au unii față de alții – adică atât managerul față de angajați cât și angajații față de manager – să

crească. După aceasta, oriunde își va îndrepta managerul privirea în firmă va întâlni privirea unui om loial, a unui om de încredere pe al cărui sfat se poate bizui. Aceasta crește foarte mult și încrederea managerului dar și a angajaților. Stând alături de prieteni și fiindu-le prieten, managerul va fi călăuzit de Dumnezeu ca să ia decizii corecte pentru că Dumnezeu va fi și el prezent acolo unde oamenii sunt strânși în duh de dragoste și de comuniune.

Folosește-ți astfel „ambii ochi" și nu unul singur, deoarece, la fel cum ne folosim de ambele mâini pentru finalizarea unei activități, sau de ambele picioare pentru a ajunge în locul dorit, la fel trebuie folosiți și ochii, pentru a „vedea" mai bine faptele și oamenii.

Principii generale

Managerul alege oamenii potriviți, pe sprijinul și sfaturile cărora se poate baza în orice situație.

Managerul are grijă ca specializarea acestora să fie în domenii diverse, pentru a putea analiza problemele din unghiuri diferite.

Managerul formează din aceștia propriul consiliu de „sfătuitori".

Managerul are grijă ca acești sfătuitori să aibă întotdeauna acces la toate informațiile din cadrul companiei în momentul în care analizează o problemă; de aceea asigură o comunicare eficientă atât pe verticală (între structuri ierarhice diferite) cât și pe orizontală (structuri situate pe același nivel ierarhic).

Managerul în momentul în care

analizează situația companiei, are grijă să ia în calcul toți factorii cu influență directă sau indirectă asupra acesteia; stabilește un sistem corect de măsurare atât pentru elementele ce pot fi ușor cuantificate, cât și pentru cele ce sunt mai greu de măsurat: cercetarea și dezvoltarea, gradul de satisfacție al clienților, mulțumirea angajaților.

Managerul are grijă ca întotdeauna, indiferent la ce nivel ierarhic vor fi luate decizii importante, pentru această situație să formeze o echipă din minim două persoane pentru că „a greși este omenește" și existând mai multe persoane riscul de a greși scade; el sporește astfel șansele ca decizia luată să fie corectă.

Principii executive

Minimizează și încearcă, în limita posibilităților, să elimini subiectivismul și toate erorile de evaluare din algoritmul luării unei decizii.

Asigură-te de corectitudinea rezolvării unei sarcini date prin supravegherea acesteia de către mai multe persoane competente.

Ai grijă însă ca, pentru fiecare sistem de verificare, să iei în considerare aceiași parametri ce trebuie cuantificați, indiferent de metoda de control, pentru a reuși să asiguri omogenitatea rezultatelor.

Alege, în cadrul fiecărei echipe pe care o coordonezi, câte o persoană cu care te vei sfătui în legătură cu proiectul respectiv.

Fii atent însă ca această verificare constantă să nu îngrădească libertatea de exprimare a angajatului sau să-i creeze acestuia sentimentul de simplu executant și nu de

participant la procesul de producție.

Fii deschis la propunerile celor din jur, indiferent de poziția ierarhică pe care se află, deoarece e posibil ca „ochii“ acestora să vadă mai bine decât „ochii“ tăi.

Folosește-ți cu încredere intuiția dobândită în timp pentru situații limită, în care perioada de acțiune este foarte scurtă, pentru a eficientiza rezultatele obținute.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Oculi plus vident quam oculus.*

Implementarea unei soluții eficiente în cadrul unei companii, indiferent de domeniul de activitate în care se încadrează, reduce costurile acesteia și implicit crește profitul obținut. De aceea, pentru găsirea unei astfel de soluții, este necesară utilizarea tuturor resurselor relevante din cadrul companiei: atât materiale, cât mai ales umane.

Omisiuni

Analizarea unei probleme de către o echipă este într-adevăr mai eficientă decât analiza efectuată de o singură persoană, așa cum și supravegherea realizată de „mai mulți ochi“ este mai bună decât supravegherea „unui singur ochi“, dificultatea în asemenea situații constă în alegerea „ochilor“ prin care problema este analizată: aceștia trebuie să dea dovadă întotdeauna de profesionalism și obiectivism.

În cazul însa a tragerii cu pușca cu luneta, doi ochi te încurcă. E nevoie de unul foarte bun, dar unul.

p. Prævenire melius est quam curare

Traducere - A preveni, e mai ușor decât a trata.

Traducere VP - Prevenirea este mai bună decât tratarea.

Dicționar

PREVENÍ, prevín, vb. IV. Tranz. 1. A atrage cuiva atenția asupra consecințelor (negative ale) unor acțiuni; a informa în prealabil; a avertiza, a prevesti. 2. A lua măsuri de precauție pentru a înlătura ceva (neplăcut); a preîntâmpina. 3. (Rar) A împlini dinainte dorințele cuiva. – Din fr. prévenir, lat. **praevenire**.

A PREVENÍ prevín tranz. 1) (persoane) A face dinainte atent asupra consecințelor posibile ale unei acțiuni; a preîntâmpina; a atenționa; a avertiza; a viza. 2) (fenomene, acțiuni etc.) A face să nu se producă, recurgând la măsuri de precauție; a preîntâmpina. 3) rar (dorințe, gusturi etc.) A îndeplini înainte de a fi exprimat. /<fr. prévenir, lat. **praevenire**

Sensuri

Sfat întâlnit deseori în sfera medicală, în relația dintre medic și pacient, acesta s-a putut generaliza și pentru alte domenii, astfel că evitarea situațiilor complicate precum și modalitățile facile de a rezolva anumite probleme au devenit subiecte abordate cu interes de fiecare persoană în parte, atât pentru minimizarea costurilor aferente implementării unei soluții, cât și pentru reducerea timpului necesar elaborării unei rezolvări, deoarece întotdeauna „a preveni" este mai ieftin decât „a trata".

Analizat sintetic, proverbul latinesc se poate fragmenta în două părți, mesajul acestuia putându-se deduce încă de la început, chiar dacă el nu este complet. Astfel, „a preveni este mai ușor".

Dificultățile ce intervin în etapa de prevenire, se concretizează în următoarele trei întrebări: Ce prevenim? Cum prevenim? și Cine se ocupă de gestionarea efectelor generate?

Descriind în detaliu cele trei etape, distingem următoarele: analizarea completă a situației existente și identificarea corectă a riscurilor ce pot deriva precum și clasificarea acestora în funcție de probabilitatea de apariție și impactul generat, alegerea unor soluții viabile de diminuare și reducere a acestora și desemnarea persoanelor calificate pentru gestionarea eficientă a efectelor ce pot să apară. Astfel reușita în acțiunea de a preveni depinde de capacitatea companiei de a identifica riscurile ca urmare a luării unei anumite decizii. Sunt decizii la care rezultatele datorate evoluției lor în timp sunt perfect previzibile. Sunt însă și decizii ale căror rezultate nu mai sunt așa de evidente, influențate fiind de mediul de afaceri în general aleatoriu.

Toate aceste elemente ar trebui să se regăsească în cadrul oricărei analize de risc, adaptate pentru domeniul de activitate al companiei. Singurul element comun, ce nu mai ține seama de activitatea desfășurată de societate, este analizarea efectelor produse asupra resursei umane din cadrul companiei.

Această analiză trebuie efectuată permanent de către departamentul de resurse umane, împreună cu fiecare manager de departament, pe bază de chestionare specifice fiecărui domeniu de activitate și evaluări periodice. Din studiile efectuate până în prezent, următoarele întrebări au fost considerate cele mai importante

pentru determinarea gradului de risc asupra angajaților, aferent efectului implementării unei activități noi: Știu ce așteaptă compania de la activitatea mea zilnica? Am materialele și echipamentul necesare pentru a-mi face corect munca? La locul meu de muncă am posibilitatea să fac ceea ce știu să fac cel mai bine, zi de zi? Există la locul meu de muncă cineva care mă încurajează să mă dezvolt?

Aplicate la fiecare schimbare a activității, aceste întrebări își dovedesc utilitatea atât pentru determinarea gradului de motivare al personalului implicat în cadrul procesului, cât și pentru determinarea nivelului de reticență ce poate să apară în momentul adoptării unor proceduri și procese noi.

Concluzie

Investește întotdeauna timp și bani pentru implementarea corectă a managementului riscului în cadrul companiei și pentru orice altă activitate întreprinsă, deoarece soliditatea în timp conferită de această metodă va genera în permanență un raport subunitar între costurile implicate și beneficiile aferente.

Principii generale

Managerul formează o echipă de specialiști pentru a putea identifica o mulțime cât mai diversificată de riscuri ce pot să apară; se asigură în permanență că aceștia dețin cunoștințe solide atât în domeniul în care își desfășoară activitatea, cât și informații suficiente despre activitatea companiei.

Managerul alege metode eficiente de prevenire și previziune a riscurilor importante și desemnează corect persoanele care să le implementeze.

Managerul analizează, împreună cu echipa, efectele produse de deciziile luate; încearcă să mențină pe viitor acțiunile eficiente și să elimine punctele slabe ale planului de acțiune.

Managerul stabilește, împreună cu departamentul de resurse umane și managerul de risc, principalele categorii de riscuri și găsește, împreună cu acesta, modalitățile de eliminare sau diminuare a lor.

Managerul, în situația în care deja s-a „îmbolnăvit", deși a încercat toate metodele de prevenire, găsește un „medic" bun care să îl vindece.

Principii executive

Implementează, în cadrul companiei, în mod corect, planul de acțiune stabilit de către Manager.

Clasifică corect riscurile determinate de tine sau de către propria echipă, în funcție de impactul acestora și probabilitatea de apariție. Transmite-le în mod corect și în timp scurt managerului general sau echipei care se ocupă de gestionarea riscurilor din cadrul companiei

Pentru riscurile cu impact mediu sau mic trebuie verificat în permanență că costurile aferente planului de acțiune sunt mai mici decât costurile determinate de producerea riscului respectiv.

Încearcă să colaborezi eficient cu departamentul de resurse umane: adaptează, împreună cu acesta,

metodele alese de către manager, la specificul echipei pe care o coordonezi.

Comunică în permanență cu subordonații tăi pentru a putea găsi și elimina, încă din fază incipientă, orice neclaritate și orice problemă ce ar putea interveni.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Prævenire melius est quam curare*

Nerespectarea acestui principiu poate conduce, în prima etapă, la generarea unor costuri suplimentare semnificative, cu un impact negativ asupra indicatorilor de rentabilitate ai companiei, și are ca rezultat final, în cazul că nu se iau măsuri de intervenție rapidă și eficientă, pierderea totală a controlului asupra afacerii.

Omisiuni

Mulțimea de riscuri ce poate fi identificată atât în cadrul unei companii cât și în cadrul fiecărei operațiuni întreprinsă de către o persoană, este vastă. De aceea cel mai important lucru în cadrul acestei analize este identificarea și „prevenirea“ numai a riscurilor majore, pentru evitarea costurilor inutile și eficientizarea perioadei de timp alocată analizei unor situații cu impact scăzut și probabilitate de apariție redusă.

q. Qualis autem homo ipse esset, talem esse eius orationem (Cicero)

Traducere - Omul se cunoaște după felul cum vorbește.

Traducere VP - Ce fel de om a fost, așa îi este felul de a vorbi.

Dicționar

OM, oameni, s.m. 1. Ființă superioară, socială, care se caracterizează prin gândire, inteligență și limbaj articulat, iar din punct de vedere morfologic prin poziția verticală a corpului și structura piciorului adaptată la aceasta, mâinile libere și apte de a efectua mișcări fine și creierul deosebit de dezvoltat. •– Din lat. homo.

CUNOÁȘTE, cunósc, vb. III. 1. Tranz. A lua cunoștință de obiectele și de fenomenele înconjurătoare, reflectate în conștiință; a stabili în chip obiectiv natura, proprietățile unui lucru, relațiile dintre fenomene, a le da o interpretare conformă cu adevărul. 2. Tranz. A avea sau a dobândi cunoștințe pe baza studiului, experienței; a fi luat cunoștință de ceva. 3. Tranz. A ști, a afla cine este cineva, a identifica ceva; a fi făcut (personal) cunoștință cu cineva. Lat. pop. **connoscere** (= cognoscere).

VORBÍ, vorbesc, vb. IV. 1. Intranz. A avea facultatea de a articula cuvinte; a exprima prin cuvinte gânduri, sentimente, intenții; a spune, a zice, a grăi.

Sensuri

Modul în care „vorbește“ o persoană reflectă foarte multe trăsături de caracter pe care aceasta le are. Este, pe lângă aspectul fizic, cel de-al doilea element important ce o caracterizează.

Astfel, dacă din aspectul fizic deducem cu ușurință imaginea unei persoane, din vorbele acesteia deducem felul de a fi al ei (cumulul caracteristicilor de personalitate). Se poate analiza din acest punct de vedere volumul de cunoștințe

pe care aceasta îl are, modul de expunere al unei idei, capacitatea de a-și susține argumentele și temperamentul acesteia, putând observa, în acest fel, dacă persoana respectivă este compatibilă cu noi sau cu țelurile noastre.

În domeniul de business, „aspectul fizic" al unei companii se reflectă în imaginea pe care aceasta și-o creează atât prin sediul pe care îl are (locație, dotări, aspectul angajaților), cât și prin acțiunile pe care aceasta le întreprinde pentru susținerea acestei imagini (site-ul de prezentare, campaniile publicitare, activități sociale în care se implică).

În schimb „felul de a fi" al acesteia se manifestă prin misiune, valori, modul de negociere, obiectivele companiei.

Astfel că pentru a avea o imagine completă și corectă a unei companii, aceasta trebuie analizată atât din exterior cât și din interior, astfel: 1. din interiorul companiei, ca și relație dintre angajat-manager și manager-angajat (o firmă bună are grijă ca relațiile din interiorul companiei să fie relaxate și cordiale, adică în cea mai mare parte a timpului – pentru că ar putea interveni și excepții – în firmă să domnească pacea și calmul, relațiile de bună înțelegere, atât între angajați cât și între angajați și manager) și 2. din exteriorul companiei, ca interacțiune dintre firmă-client și respectiv client-firmă.

Detaliind aspectele menționate anterior, putem acompanie că, dacă în interiorul unei companii, omul se cunoaște după felul cum vorbește înseamnă că principala metodă de a cunoaște și înțelege capacitatea unui angajat este interacțiunea directă cu acesta, respectiv a discuta

cu el despre problemele pe care le întâmpină în desfășurarea activității zilnice.

În cazul de față putem face legătura cu o altă expresie, și anume „omul se citește după felul cum scrie".

Din punct de vedere al relației (legăturii) dintre manager și angajat trebuie acordată o mare atenție modalității de comunicare cu angajatul, felului de a „vorbi", deoarece acesta te va percepe și judeca după acest aspect. Ca și manager ai însă posibilitatea de a-ți alege cuvintele și astfel de a stabili felul în care vrei să fii perceput de un anumit angajat. Managerul va înțelege cum să abordeze fiecare angajat pentru ca acesta să dea randamentul maxim.

În relațiile cu terții (stabilite în exteriorul companiei), trebuie să ai grijă care e persoana care te va face cunoscut în mediul extern, deoarece aceasta trebuie să fie reprezentativă pentru nivelul la care se află compania în acel moment.

Mesajul transmis de acest proverb este subliniat și de cuvintele „spune-mi ce prieteni ai ca să îți spun cine ești", adică trebuie să analizăm cu atenție o persoană, atât „după felul cum vorbește", cât și după „prietenii" pe care îi are, altfel riscăm să pornim pe un drum necunoscut alături de persoane care nu ne vor conduce la locul dorit de noi.

Concluzie

Investește suficiente resurse și energie pentru a realiza analiza completă a unei persoane sau a unei companii înainte să iei o decizie finală în legătură cu aceasta, pentru că de ea depinde nu numai viitorul

tău ci și al persoanelor pe care le conduci.

Principii generale

Managerul alege cu grijă oamenii care îl vor reprezenta în relația cu terții, deoarece aceștia trebuie redea cu fidelitate imaginea pozitivă a companiei.

Managerul analizează nu numai o persoană, ci toate persoanele cu care colaborează (clienții, partenerii, rezultatele obținute cu aceștia)

Managerul calculează cu atenție unde vrea să ajungă și ce resurse îi trebuie ca să atingă acest scop.

Managerul formează pentru aceasta o echipă cu persoane cheie din interiorul companiei și cu experți în domeniu.

Managerul stabilește un sistem clar de comunicare în cadrul companiei.

Principii executive

Implementează eficient sistemul de comunicare stabilit de către manager prin adaptarea acestuia la nevoile departamentului pe care îl coordonezi.

Stabilește un mod clar de comunicare cu fiecare angajat, adaptându-ți stilul propriu de vorbire la personalitatea fiecărui individ din cadrul echipei (se spune „cântă-i în strună“).

Rezervă-ți, în mod periodic, timp pentru a discuta cu persoanele din echipa ta. Vei ajunge astfel să le cunoști mai bine și să-ți dai mai bine seama de „vorbirea“ lor.

Păstrează, în cadrul departamentului,

strictețea în ceea ce privește modul de comunicare (scris și verbal), comportamentul și stilul vestimentar. Vei reuși astfel să-ți formezi în timp oamenii de care ai nevoie în firmă.

Alege întotdeauna să fii înconjurat de cei care „vorbesc“ frumos și care nu vorbesc decât atunci când este cazul (nu toți oamenii au darul vorbirii). În antichitate arta de a vorbi frumos purta numele de retorică (sau elocință) și ea se deprindea de către cei ce aveau deja un talent nativ, în ani mulți de studiu. Se poate ca un om foarte valoros pentru firmă să nu știe să vorbească frumos. El este mai degrabă un om al faptelor decât al vorbăriei fără rost. Însă fără îndoială despre un om care vorbește frumos putem trage concluzia că și este un om bine pregătit și deci important pentru firmă), și încearcă, în permanență, să devii ca ei sau chiar mai bun.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Qualis autem homo ipse esset, talem esse eius orationem*

Alianțele, indiferent de nivelul la care se realizează, sunt formate cu scopul de a crește puterea celor care se aliază, însă pentru atingerea acestui obiectiv trebuie analizat anterior, într-un mod unitar, aliatul pe care îl dorim și efectele pe care le va avea asupra noastră.

Omisiuni

Nu întotdeauna omul se cunoaște „după felul cum vorbește“, trebuie să fii atent și să analizezi cu atenție pentru că e posibil să fii înșelat de aparențe, lucru ce într-o afacere poate să aibă consecințe majore.

r. Repetitio mater studiorum est

Traducere - Repetiția este mama învățăturii.

Traducere VP - Repetarea, mama învățăturii este.

Dicționar

REPETÁ, repét, vb. I. Tranz. A spune, a face, a produce încă o dată (sau de mai multe ori) ceea ce a mai fost spus, făcut sau produs. • A citi sau a spune încă o dată un rol, o lecție, pentru a le reține, pentru a le fixa în memorie sau pentru a le înțelege mai bine conținutul; (despre artiști) a face exerciții pregătitoare în vederea unui spectacol sau a unei audiții publice, a face repetiția unui rol, a unei piese de teatru etc.

ÎNVĂȚÁ, învăț, vb. I. 1. Tranz. A transmite cuiva (sistematic) cunoștințe și deprinderi dintr-un domeniu oarecare; a iniția pe cineva într-o meserie, știință, artă etc. 2. Tranz. A sfătui, a povățui pe cineva să facă ceva (arătându-i cum să procedeze). 3. Tranz. A dobândi cunoștințe prin studiu, a ajunge prin muncă sistematică să cunoști o meserie, o artă, o limbă etc.; a studia.

Sensuri

Traducerea proverbului de mai sus se reflectă cu ușurință și în expresia „învățătura s-a născut din repetare". Astfel dacă omul nu ar fi născut repetiția, cu siguranță nu s-ar fi născut studiul, atât de important în viața oricărei persoane.

Astfel, cunoașterea și învățarea permanentă au reprezentat întotdeauna o necesitate pentru evoluția unei persoane, fie că este privită ca o modalitate de a obține puterea (knowledge is power) fie ca o modalitate de îmbogățire spirituală.

În ambele cazuri însă, cunoștințele trebuie asimilate printr-o modalitate eficientă. De aceea este foarte important ca fiecare persoană să-și cunoască ritmul propriu de a învăța, precum și modul prin care poate să înțeleagă și să rețină lucruri noi.

Astfel că într-o societate este foarte important modul cum sunt transmise informațiile, pentru informațiile generale trebuind găsită o modalitate comună de comunicare.

Pentru sesiunile de informare orientate către grupuri țintă de persoane și care se desfășoară pe perioade limitate de timp, rolul cel mai important îl are trainerul, iar acesta este cel care trebuie să-și adapteze stilul de comunicare și de prezentare în funcție de specificul grupei la care predă.

Acesta trebuie atât să transmită anumite informații, cât și să verifice gradul de asimilare al acestora. Pentru aceasta trebuie să existe teste specifice fiecărei sesiuni de training, completate de fiecare participant. În funcție de acestea se vor putea analiza și eficientiza metodele de predare, precum și evalua performanțele individuale pentru fiecare angajat.

Concluzie

Adaptează în permanență, în funcție de experiența și de felul propriu de a fi, modalități facile de învățare, deoarece informarea permanentă asigură atât o minte ageră, cât și un avantaj în diverse situații.

Principii generale

Managerul stabilește un sistem clar de reguli care trebuie să se „repete“ în cadrul companiei.

Managerul are mare grijă ce repetă sau ale cui fapte le repetă, deoarece cum e mama, la fel va fi și fiul. De aceea când vrea să-și pregătească oamenii într-un anumit domeniu Managerul are grijă ca persoana după care aceștia vor „repeta“ să

fie integră, profesionistă și veselă, pentru a crea astfel un sistem stabil de valori și de bucurii.

Managerul are grijă și ce fel de „obiceiuri“ se repetă, adică ce fel de operațiuni stabilește ca și model pentru că repetarea constantă a anumitor greșeli va conduce, inevitabil, la rezultate nefavorabile.

Managerul întocmește un program eficient de training în cadrul companiei atât pentru persoanele nou angajate, cât și pentru cele promovate recent.

Principii executive

Implementează eficient setul de reguli stabilit de către Manager și adaptează-l pentru departamentul pe care îl coordonezi și pentru persoanele pe care le ai în subordine.

Asigură eficiența acestuia în două direcții: cantitativ și calitativ.

Transmite, din punct de vedere cantitativ, numai acel volum de informații necesar pentru perioada de probă, sistematizat corespunzător, pentru a evita supraîncărcarea inutilă atât a cantității de informații transmisă, cât și a timpului destinat acestei activități.

Asigură-te, din punct de vedere calitativ, în permanență că persoana care transmite informațiile are experiența și abilitățile procesului de predare, pentru situația în care trebuie să delegi această sarcină.

Adaptează modalitatea de repetare pentru fiecare angajat: de exemplu notează regulile pe panoul de perete din cadrul departamentului sau postează documente cu aceste

reguli pe pagina de intranet a companiei.

Încearcă să respecți și să repeți în timpul programului de lucru sarcinile și regulile ce trebuie respectate de către angajați deoarece, numai prin puterea exemplului vei putea să îi determini pe aceștia să și le însușească în totalitate.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Repetitio mater studiorum est*

Învățarea continuă a stat întotdeauna la baza evoluției unei persoane (și nu ne referim aici la acea dezvoltare unidirecțională îndreptată spre partea profesională, ci la o evoluție unitară: atât din punct de vedere intelectual cât și moral).

Din acest motiv găsirea și aplicarea celei mai eficiente metode de asimilare de noi cunoștințe și informații devine prioritară. Iar singura metodă care și-a dovedit eficiența în timp, indiferent de nivelul de evoluție al companiei, a fost învățarea prin repetare continuă a părții teoretice susținută de aplicații.

Omisiuni

Deși repetiția anumitor informații pentru o memorare facilă și-a dovedit eficiența în timp, totuși este recomandată alternarea acestei metode cu alte modalități de învățare, particularizate atât pentru categoria de informații ce trebuie asimilate, cât mai ales pentru persoana căreia îi sunt destinate.

s. Sine labore non erit panis in ore

Traducere - Fără muncă nu mănânci pâine.

Traducere VP - Fără muncă nu va fi nici pâine în gură.

Dicționar

MÚNCĂ, *munci,* s. f. 1. Activitate conștientă (specifică omului) îndreptată spre un anumit scop, în procesul căreia omul efectuează, reglementează și controlează prin acțiunea sa schimbul de materii dintre el și natură pentru satisfacerea trebuințelor sale. • (La pl.) Lucru la câmp, lucrul câmpului; lucrări agricole. 2. (Concr.) Folos material, bun agonisit prin lucru; agoniseală, câștig, profit. 3. Efort de a realiza ceva; strădanie; ocupație, îndeletnicire. 4. (Înv. și pop.; la pl.) Torturi, cazne. • Durere, suferință (fizică sau morală); chin. • Spec. (Sens curent; la pl.) Durerile nașterii. – Din sl. monka.

PĂINE, *pâini,* s. f. 1. Aliment de bază al omului, preparat dintr-un aluat de făină (de grâu, de secară etc.) și ingrediente, afânat prin fermentația drojdiei, frământat cu apă și copt în cuptor; pită. 2. Hrană necesară pentru trai; *p. ext.* mijloacele materiale necesare existenței; existență. ◊ Expr. *O bucată de pâine* sau *pâinea zilnică, pâinea cea de toate zilele* = mijloacele de existență. *A lua* (cuiva) *pâinea de la gură* = a lăsa pe cineva fără mijloace de trai, a lua (cuiva) toate posibilitățile de existență. • Fig. Agoniseală. 3. (Reg.) Cereale, recoltă de cereale, grâne, bucate; *p. restr.* grăunțe de cereale (mai ales de grâu). 4. Slujbă, funcție, post. ◊ expr. *A pune* (sau *a băga) în pâine* (pe cineva) = a face cuiva rost de slujbă. *A fi în pâine* (sau *a mânca o pâine*) = a avea o slujbă. *A scoate* (sau *a da afară) din pâine* = a da pe cineva afară din serviciu. – Lat. **panis**. Sursa: DEX ,98 (1998)

Sensuri

A fi, a face, a vrea și a avea sunt nu doar verbe, ci sunt principalele acțiuni și stări ce fundamentează umanitatea.

A fi este intrinsecă. Suntem pentru că ne-am născut și ne agățăm de a fi

cu toate puterile până în ultima clipă a vieții.

A avea este legată de a fi. Derivă din instinctul supraviețuirii. Legate de a avea sunt respirația, hidratarea, hrănirea: respirația (a avea aer În plămâni respectiv a fi oxigenat); băutul apei (a avea apă în stomac, respectiv a fi hidratat), mâncatul hranei (a avea hrană în stomac/ a avea pâine în gură, respectiv a fi hrănit).

În regnul vegetal a avea sunt simple mecanisme biologice. Seva urcă datorită fenomenului de capilaritate până la frunze unde prin intermediul fotonilor dăruiți de soare participă la sinteza elementelor creșterii.

Mergând spre regnul animal, a avea nu mai este un simplu dat, ci trece prin a face. Erbivorele merg la iarbă ca să pască, albina zboară la floare și culege polen, animalele de pradă pândesc și vânează.

Omul, cununa creației, ființa superioară, singurul reprezentant al speciilor conștiente, a trebuit să aleagă între a avea prin acțiuni violente (războaiele, furtul, jaful), a avea prin a apela la bunătatea sau naivitatea semenilor (speculația, cerșitul, înșelăciunea) și a avea ca rezultat al muncii.

Iată că proverbul analizat ne expune pe a avea doar ca rezultat al muncii.

Concluzie

Prin transpunerea în management a proverbului fără muncă nu mănânci pâine vom înțelege cum să ne asumăm o conduită corectă a companiei în piață, vom înțelege cum să analizăm activitatea angajaților și cum să îi remunerăm.

Principii generale

Managerul cultivă În cadrul companiei principii sănătoase și alocă resurse pentru a educa angajații în spiritul muncii.

Managerul generează o conduită corectă a companiei în piață și participă doar la contracte în care valoarea execuției este justă.

Principii executive

Asigură-te că oamenii din subordine au front de lucru și monitorizează permanent gradul de încărcare al departamentelor.

Monitorizează calitatea execuției fiecărui angajat în parte și asigură-te că este remunerat în concordanță cu prestația sa.

Necesitatea respectării Principiului
Sine labore non erit panis in ore

Dacă vei plăti mai mult decât contravaloarea prestației vei intra În faliment, dacă vei plăti mai puțin decât merită vei pierde angajații. Dacă compania nu își va încasa după merite contravaloarea prestației, va intra în faliment, dacă va încerca să fie plătită mai mult decât este corect, își va pierde clienții și poziția în piață.

Omisiuni

Exista situații în care omul nu poate munci din motive juste. De aceea Sfânta Scriptura vine și completează după cum este scris mai jos:

„Cine nu vrea să muncească, acela să nu mănânce” (II Tes. III, 10).

t. Tempora mutantur et nos mutamur În illis.

Traducere- Timpurile se schimbă, și noi în ele.

Traducere VP - Vremurile sunt în schimbare și noi suntem În schimbare în ele.

Dicționar

VRÉME, (**4, 5**) *vremuri,* s. f. **I. 1.** Timp (**I**). **2.** Durată limitată de două întâmplări, evenimente etc. sau măsurată în ore, zile etc.; interval, perioadă, răstimp. *Am stat multă vreme în ploaie.* ◊ Loc. adv. *Cu vremea* = după un timp oarecare, cândva, odată și odată, cu timpul. *Din vreme* = mai înainte, înainte de a fi prea târziu. *Din vreme în vreme* = din când în când, uneori; din timp în timp. *Toată vremea* = continuu, mereu, fără întrerupere. ◊ Loc. conj. *În vreme ce* (sau înv. *în vreme când*) = în timpul în care, pe când. ◊ Expr. *O vreme* = o perioadă de timp. *A-și pierde* (sau *a-și trece, a-și omorî*) *vremea* = a-și irosi timpul în zadar; a lenevi. *În* (sau *la*) *vremea mea* (ori *ta, lui* etc.) = (în) tinerețe, (în) floarea vârstei. *Acum mi-i* (sau *ți-i* etc.) *vremea* = aceasta este vârsta când trebuie să mă bucur (ori să te bucuri etc.). • Timp disponibil, răgaz. **3.** Timp (considerat) prielnic pentru desfășurarea unei acțiuni; prilej, ocazie; moment. *Era vremea mesei.* ◊ Loc. adv. *Într-o vreme* = la un moment dat, cândva. *La vreme* = la timpul oportun, la momentul potrivit. *La vremea asta* = într-un moment (nepotrivit) al zilei sau al anului. *La vreme de...* = **a)** când se întâmplă, când e nevoie; **b)** în timpul... pe timp de... *Până* (sau *de*) *la o vreme* = până (sau de) la un moment dat. *La o vreme* = la un moment dat; într-un târziu. *Dintr-o vreme* sau *de la o vreme (încoace)* = începând de la un moment dat. ◊ Loc. adj. și adv. *Fără (de) vreme* (sau *înainte de vreme*) = înainte de termen; prematur. ◊ Loc. conj. *De vreme ce* = din moment ce, deoarece, fiindcă. • (În credințele religioase) *Vremea de apoi* = viața viitoare; judecata din urmă. **4.** Perioadă determinată istoricește; epocă, veac, secol. ◊ Loc. adv. *Pe* (sau *în*) *vremea aceea* (sau *acea vreme*) = pe atunci. *Pe vremuri* = odinioară, cândva, în trecut. *Din vremuri* = din timpurile vechi, din străbuni. *După vremuri* = în cursul veacurilor. ◊ Expr. *În negura vremii* = în

trecutul îndepărtat. **5.** (La pl.) Stare de lucruri; împrejurări, circumstanțe, ocazii. **II.** Stare a atmosferei la un moment dat și într-un loc anumit, determinată prin totalitatea elementelor meteorologice. [Pl. și: *vremi*] – Din sl. **vrĕmen.** Sursa: DEX ,09 (2009)

SCHIMBARE f. acțiunea de a (se) schimba și rezultatul ei: **1.** modificațiune, transformațiune, variațiune; **2. Schimbarea la față, a Domnului,** arătarea Mântuitorului la trei din apostoli pe muntele Tabor și sărbătoarea ținută cu acea ocaziune (6 August). Sursa: Șăineanu, ed. a VI-a (1929)

Sensuri

Vremurile se schimbă, timpul curge, mediul exterior se modifică permanent sub acțiunea timpului. Planetele se mișcă, zilele vin una după alta, anotimpurile se succed, totul este într-o continuă transformare.

Ne amintim cu toții basmul „tinerețe fără bătrânețe și viață fără de moarte” și poate că fiecare din noi a tânjit și tânjește uneori la o astfel de stare. Realitatea însă ne trezește în fiecare dimineață și ne arată la fel ca în basm, că totul în jurul nostru se schimbă.

Proverbul nu face decât să ne reamintească o realitate extrem de vizibilă (vremurile se schimbă) și ne obligă să conștientizăm atât realitatea schimbării cât și necesitatea schimbării.

Este inevitabilă schimbarea noastră, este inevitabilă schimbarea unei companii așa cum inevitabilă este schimbarea realității exterioare.

Pornind de la iminența schimbării, putem să adoptam două poziții. Să rămânem pasivi la schimbare și să ne lăsam purtați de val, sau să ne

construim în mod activ schimbarea. Diferența este că în al doilea caz ne schimbăm după o logică pe care am ales-o, după un plan, aplicând principii adecvate managementului schimbării.

Concluzie

Acceptă schimbarea ca pe o consecință firească a trecerii timpului și fă-ți un plan de schimbare adecvat.

Principii generale

Managerul va realiza pe baza Viziunii sale planul de dezvoltare (schimbare) pe termen scurt, mediu și lung, creionând strategia de implementare a transformării (dezvoltării).

Managerul va fi la curent cu tendințele și realitățile pieței, și va adapta permanent planul de acțiune al companiei.

Managerul va pregăti în mod activ și va realiza campanii de conștientizare a subalternilor în privința necesității și iminenței schimbării companiei.

Managerul va decide în cazuri de schimbări majore ale pieței care va fi planul de măsuri pentru adaptarea companiei rapid și din mers la realitățile pieței.

Principii executive

Extrage permanent din strategia schimbării companiei acțiunile pe care să le implementezi în cadrul schimbării.

Monitorizează activitățile zilnice ale angajaților și asigură-te că sunt în concordanță cu direcția trasată de manager.

Implică-te activ în training-urile de personal, adecvate schimbării prin care va trece compania.

Asigură-te că la lansarea unui nou produs/serviciu, toți cei implicați au fost pregătiți pentru o astfel de activitate.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Tempora mutantur et nos mutamur in illis*

Dacă nu înțelegi și nu îți asumi în mod voit și conștient schimbarea vei sfârși prin a fi schimbat fără voia ta, sau în cazul nefericit vei sfârși zdrobit de schimbare.

Omisiuni

Proverbul nu menționează cât de mult ne schimbăm și dacă să ne lăsăm schimbați sau să acționăm în sensul adaptării la schimbare.

u. Unum castigabis, centum emendabis
Traducere - Dacă reprimi o greșeală, corectezi o sută.

Traducere VP – Efortul de a corecta una este răsplătit de o suta de ori.

Dicționar

REPRIMÁ, *reprím,* vb. I. Tranz. A curma, a înăbuși, a împiedica prin mijloace drastice, violente desfășurarea unei acțiuni, un act de revoltă etc. – Din fr. réprimer. Sursa: DEX ,98

A REPRIMÁ reprím *tranz.* (*acțiuni de revoltă, de opoziție etc.)* A curma prin violență; a înăbuși. /<fr. *réprimer*

REPRIMÁ *vb. I. tr.* A pune capăt, a înăbuși prin măsuri drastice (o acțiune, o opoziție etc.). [P.i. *reprím*. / < fr. *réprimer*, it., lat. *reprimere*].

Sensuri

Un vechi dicton spune că „omul este supus greșelii", adică stă în ființa lui să greșească, nu se poate evita acest lucru. Există astfel două tipuri de greșeli: cele săvârșite cu bună știință (persoana este conștientă de toate implicațiile negative pe care le va avea fapta sa și totuși dorește să o finalizeze) și cele săvârșite involuntar (persoana nu își dă seama de efectele pe care le va avea fapta sa). Cea din urmă categorie apare fie atunci când informațiile pe baza cărora s-a luat decizia au fost incomplete, fie când autorul acesteia dă dovadă de naivitate.

Oricare ar fi însă motivul pentru care s-a ajuns într-o astfel de situație, aceasta trebuie corectată într-un timp cât mai scurt, încercându-se minimizarea efectelor și, mai ales, eliminarea cauzelor care au condus

la apariția acesteia.

Proverbul de mai sus ne învață că, pentru a evita greșelile viitoare, acțiunea de reprimare a cele dintâi este cea mai bună soluție. Această acțiune trebuie să fie imediată, dură și violentă pentru a ajunge la rezultatul scontat (îndreptarea celor 100 de greșeli). Se observă astfel accentul pus pe duritatea și precizia cu care trebuie acționat pentru că dacă doar „corectezi" o greșeală, probabil rezultatul va fi de maxim două greșeli îndreptate.

Apariția acestui tip de eroare trebuie însă controlată eficient în interiorul unei organizații, pentru a se evita situația în care costurile implicate de aceasta nu pot fi acoperite din resursele companiei, dar această eroare trebuie văzută însă în permanență ca o alternativă mai bună decât situația în care greșelile înregistrate sunt zero, iar succesul înregistrat este mediocru.

Transpus în management, ideea principală din acest proverb echivalează cu principiul denumit „efectului bulgărelui de zăpadă", situație ce apare în momentul în care o singură cauză poate genera efecte în lanț, pe perioade lungi de timp. Această cauză devine astfel „un bulgăre de zăpadă" ce se rostogolește pe suprafețe mari, modificându-și diametrul direct proporțional cu distanța parcursă și obstacolele întâlnite în cale.

Astfel că mesajul transmis de proverbul de mai sus devine în mod cert o continuare a principiilor de management generate de expresia „A preveni e mai ușor decât a trata", deoarece se poate aplica în momentul în care nu s-a putut realiza „prevenirea" unei situații,

deci eroarea a apărut și trebuie eliminată pentru a nu conduce la alte situații neplăcute.

Concluzie

Supravegherea în permanență a felului în care funcționează un proces sau o activitate este o operațiune ce trebuie realizată în mod continuu și cu mijloace adecvate, pentru a evita producerea efectelor negative în lanț în interiorul organizației.

Principii generale

Managerul își amintește în permanență că, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea, rezultatele economice ale companiei sunt dependente atât de tehnologia utilizată, cât mai ales de resursele umane implicate în procesul de producție, iar omul este în permanență supus greșelii.

Managerul acordă din acest motiv suficient timp, încă de la început, implementării unui sistem eficient atât de identificare a erorilor cât și de reprimare a acestora.

Managerul încearcă, în cadrul acestui sistem, să identifice corect greșelile „constructive", generate de validarea posibilităților de îmbunătățire a activității de greșelile de procedură, generate de un proces ineficient.

Managerul este atent însă ca sistemul de reprimare al greșelilor să conțină numai acțiuni dure iar nu și vorbe dure deoarece, în relațiile interumane, stilul de comunicare agresiv nu are, în general, efecte pozitive pe termen lung.

Managerul înlătură subiectivismul în procesul de analiză pentru a reuși eradicarea „păcatului" și îndreptarea „păcătosului".

Principii executive

Pentru a implementa eficient sistemul impus de către Manager, implică atât personal de conducere, cât și personal de execuție, deoarece este important ca o greșeală să fie sesizată din fază incipientă pentru a putea fi corectată într-o perioadă scurtă de timp și fără a genera alte efecte nedorite

Dacă greșeala are legătură și pe viitor cu aceeași persoana păstrează confidențialitatea acesteia în firmă, însă fă acțiunea și greșeala cunoscute.

Pentru evitarea acestor situații analizează corect fiecare eroare care apare, atât din punct de vedere al cauzelor care au condus la apariția acesteia, cât și a motivelor pentru care s-au luat anumite decizii.

Fii atent dacă greșeala a fost generată din rea voință sau din neștiință.

Implică, pentru aceasta, în echipa de analiză atât personal de conducere, cât și personal de execuție; reușești în acest fel să obții o mulțime compactă de informații (de la nivelul de bază și până la cel de top).

Dezbate împreună cu aceștia toate posibilitățile de rezolvare și stabiliți de comun acord soluția pe care o veți implementa.

Încearcă să creezi, pe baza experiențelor anterioare, o procedură standard pentru identificarea greșelilor încă din etapa de start a acestora.

Validează acest sistem în timp și analizează cu atenție propunerile primite pentru îmbunătățirea lui.

Fă cunoscute greșelile reprimate și altor persoane și astfel îi vei ajuta în activitatea pe care o desfășoară.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Unum castigabis, centum emendabis*

Apariția greșelilor este un fenomen inevitabil, indiferent de tipul resurselor (umane sau automatizate) implicate într-un proces, iar rezultatele obținute vor avea întotdeauna, în proporție de minim 80%, influențe negative asupra rezultatelor activității desfășurate. De aceea necesitatea aplicării unui plan de stopare sau minimizare a efectelor acestora (atât pe termen scurt, cât și pe termen lung) devine obligatorie pentru orice companie.

Omisiuni

În procesul de reprimare a unei erori, trebuie analizată situația foarte bine deoarece sunt greșeli ce apar ca urmare a unor experimente necesare, atât în procesul de evoluție al unei persoane, cât și în procesul de dezvoltare al unei companii, acele greșeli „constructive", ce nu trebuie penalizate, ci evaluate cu atenție, pentru a elimina elementele negative din cadrul acestora și a le accentua pe cele pozitive.

Metodele de „reprimare" ale unei greșeli, pentru a reuși să „corecteze" o sută, trebuie alese corespunzător și validate în practică, pentru că așa cum un tratament medical aplicat necorespunzător conduce la multiplicarea problemelor și nu la eliminarea lor, tot astfel se întâmplă și în interiorul unei organizații.

v. Verba volant, scripta manent
Traducere - Vorbele zboară, scrisul rămâne.

Traducere VP - Vorbele se pierd, ce e scris dăinuie.

Dicționar

VÓRBĂ, vorbe, s.f. 1. Cuvânt. 2. Șir de cuvinte care exprimă o cugetare; gând, idee exprimată prin cuvinte; spusă, zisă. 3. Expunere, istorisire, relatare. • Expr. Lasă vorba! sau (eliptic) vorba! = tăcere! nici un cuvânt! Ce mai (atâta) vorbă? = ce să mai lungim discuția, să curmăm discuția. A (nu) da (cuiva) pas la vorbă = a (nu) lăsa cuiva posibilitatea să vorbească. 4. Convorbire, conversație; discuție, taifas. • Loc. adv. Fără multă vorbă = fără a crâcni, fără să protesteze.

ZBURÁ, zbor, vb. I. 1. Intranz. (Despre păsări și insecte) A plana și a se mișca în aer cu ajutorul aripilor. • A pleca în zbor, a-și lua zborul. • (Despre lucruri) A pluti în aer (purtat de vânt); a trece prin aer cu viteză (fiind zvârlit sau lansat cu putere). 2. Intranz. (Despre aparate de zbor) A se ridica și a se menține în văzduh, a se deplasa pe calea aerului; (despre oameni) a călători cu un astfel de aparat. 3. Intranz. Fig. A merge foarte repede, a alerga, a goni. • (Despre oameni) A străbate spații mari cu repeziciune; a se repezi până undeva.

SCRÍE, scríu, vb. III. 1. Intranz. și tranz. A reprezenta prin semne convenționale sunetele sau cuvintele vorbirii. • Expr. (Intranz.; în basme) De (sau pe) când scria (sau, refl., se scria) musca pe perete = de mult, din timpuri străvechi. • Tranz. impers. A se afla scris, a fi scris. • Expr. A-i scrie (sau a-i fi scris) cuiva pe față (sau în obraz) = a se putea vedea pe fața cuiva starea lui sufletească, a se deduce ceva din expresia cuiva. • Tranz. A acoperi ceva cu semne grafice sau, p. gener., cu orice fel de semne, de figuri. • Tranz. A completa (un formular) cu textul necesar. • Tranz. (Înv. și pop.) A însemna, a desena, a zugrăvi; a contura, a schița. • Expr. (Refl.) A se scrie în partea cuiva = a aduce, a semăna la chip cu cineva. • A lăsa urme, a întipări, a imprima – Lat. scribere.

RĂMÂNE, rămân, vb. III. 1. Intranz. (Despre

ființe) A sta pe loc, a nu schimba sau a nu părăsi locul sau localitatea unde se află; (despre lucruri) a fi lăsat pe loc, a nu fi dus din locul în care se găsește. • 2. Intranz. A fi, a se găsi sau a ajunge într-un anumit loc sau într-o anumită situație; a se opri într-o anumită atitudine, a se menține sub un anumit aspect. 3. Intranz. A continua să existe, a păstra aceeași stare, a dăinui, a nu se schimba. 4. Intranz. A se menține ca un rest după consumarea părții cu care forma un tot; a prisosi.– Lat. remanere.

Sensuri

Comunicarea are un rol important nu numai în dezvoltarea relațiilor personale, așa cum erau dezvoltate de exemplu relațiile dintre membrii unei colectivități, ci și în relațiile de business stabilite între companiile ce își desfășoară activitatea pe aceeași piață. De aceea eficientizarea procesului de transmitere de informații a devenit în prezent cheia succesului unei organizații moderne.

Prin acest proces, în exteriorul companiei se întăresc relațiile dintre colaboratori, iar în interiorul acesteia se întărește încrederea angajaților în viziunea și misiunea companiei, și de asemenea conectează angajații la realitatea afacerii respective, alimentează procesul de dezvoltare al companiei, facilitează schimbările necesare progresului și contribuie la schimbarea comportamentului angajaților. Companiile care au un sistem de comunicare internă și externă eficient au șanse mai mari de a obține rezultate bune în producție. Încrederea angajaților în propria companie și faptul că prin intermediul comunicării ei simt că fac parte din aceeași familie se traduce prin scăderea fluctuației de personal din companiile bune comunicatoare.

Modalitatea prin care se poate obține însă o comunicare eficientă

în orice companie este subliniată de proverbul de mai sus, și anume comunicarea este bine să se facă în scris și nu verbal. Se reușește astfel crearea unui sistem comun și neinterpretabil de transmitere a mesajului prin: *mai bună sintetizare a informațiilor* (este cunoscut faptul că în scris fiecare persoană poate realiza o structurare bună a ideilor); *redactarea într-o formă ușor de înțeles* (sublinierea sau accentuarea anumitor idei poate fi realizată prin inserarea în cadrul mesajului a imaginilor, graficelor, schemelor, etc.); *memorarea mesajului oferă posibilitatea de recitire a lui* (este posibil ca cel care recepționează mesajul să dorească să-l recitească, fie pentru o înțelegere mai bună a acestuia, fie pentru reamintirea anumitor idei); *posibilitatea de citire a mesajului în orice perioadă a zilei și din orice locație* (mesajul poate fi transmis pe mail, prin chat-uri sau oricare altă formă electronică de transmitere, și poate fi accesat astfel în orice moment al zilei, indiferent de locul unde se află destinatarul).

Eficiența comunicării într-o organizație depinde însă și de procesul de transmitere al datelor (informațiilor), astfel că pașii pe care o informație trebuie să-i parcurgă trebuie să fie standardizați, în funcție de importanța mesajului transmis, nivelul ierarhic pe care se află expeditorul mesajului și nivelul ierarhic pe care se află persoana căreia îi este destinat. Această standardizare va facilita comunicarea atât pentru persoanele care fac parte din organizație de mai mult timp, cât și pentru cele nou angajate.

Concluzie

Folosirea în mod frecvent a unei metode de comunicare bine înțeleasă atât de către persoanele implicate în mod direct cât și de cele cărora le este transmisă printr-o metodă indirectă devine, într-o eră a comunicației, impetuos necesară pentru dezvoltarea unei relații de afaceri solidă.

Principii generale

Managerul se asigură în permanență că în cadrul companiei există un sistem funcțional de comunicare scrisă (e-mail, sms etc.), adaptat companiei, prin care se poate gestiona orice problemă, indiferent de specificul acesteia și prin care se evită redundanța.

Managerul asigură suportul necesar desfășurării eficiente a sistemului de comunicare (acces la Internet, suport fizic și material etc.).

Managerul încearcă prin intermediul acestuia să evite redundanța (supraîncărcarea canalelor comunicaționale), neconformitatea majoră ce apare în cadrul unui astfel de sistem.

Managerul angajează specialiști care să creeze sau să verifice acest sistem. Investițiile financiare pentru astfel de servicii se recuperează întotdeauna în perioade scurte de timp, cu eficiență maximă.

Managerul asigură un sistem sigur de structurare a bazei de date a companiei prin păstrarea în formă scrisă a tuturor produselor activității acumulate în decursul experienței organizației.

Managerul nu înlocuiește însă în

totalitate comunicarea verbală cu cea scrisă; ambele tipuri de comunicare sunt necesare într-o organizație. Există elemente importante în cadrul primului tip de comunicare (mimică, gesturi, tonul vocii etc.) ce cresc gradul de corectitudine al luării unei decizii.

Managerul își antrenează în permanență managerii pentru a putea „citi" dincolo de aparențe, adică de a putea analiza persoanele din cadrul companiei nu numai după tiparele impuse de regulament, ci și după comportamentul fizic și verbal.

Principii executive

Încurajează fiecare angajat să folosească procedurile din cadrul sistemului de comunicare; reduci astfel deficiențele comunicaționale din cadrul companiei și poți obține un feedback eficient (atât pe orizontala structurii organizatorice, cât și pe verticala acesteia), înregistrat în timp real.

Verifică acest sistem lunar pentru a observa deficiențele/avantajele acestuia și a putea realiza astfel o îmbunătățire continuă a activității.

Ține cont în permanență de faptul că eficiența implementării unei idei este determinată și de timpul de ajungere la receptor, de aceea folosește-te de volatilitatea vorbei, de posibilitatea acesteia de a „zbura" repede încărcată de sentimente și de forță.

Ușurința cu care poate fi dusă vorba nu este însă întotdeauna un aspect pozitiv, de aceea lucrurile pe care vrei să le păstrezi secrete scrie-le și păstrează-le pentru tine, nu le împărtăși celorlalți.

Învață-ți membrii echipei să citească de două ori sarcinile sau orice altă instrucțiune dată în scris, înainte de a o executa; vor evita astfel greșelile apărute din neatenție.

Trimite și un e-mail, când dai un telefon, și spune… „aveți și un e-mail…" apoi poți reveni asupra e-mailului… când dai replay păstrează în replay toată corespondența anterioară… va înțelege mai ușor ce are de făcut și ce ați discutat pe tema respectivă…

Solicită replay la orice mesaj trimis, pentru a fi sigur că sarcina a fost citită și înțeleasă.

Învață-i pe angajați să-și exprime ideile și în scris după ce au fost exprimate verbal pentru a ridica nivelul de înțelegere.

Combină toate principiile enumerate anterior pentru a obține o bună comunicare și amintește-ți în permanență că e mai ușor să preîntâmpini criza decât să o soluționezi în momentul apariției!

Învață-ți angajații că Temele se scriu imediat de cel ce primește tema, indiferent dacă tema a fost dată verbal, scris, telefonic sau prin alt mijloc de comunicare.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Verba volant, scripta manent*

Procesul de comunicare între două persoane este complex, indiferent de cantitatea de informație transmisă în cadrul acestuia, deoarece intervin în permanență factori de natură subiectivă determinați de individualitatea fiecărei persoane.

Din această cauză, folosirea unei

metode complete și neinterpretabile semantic pentru transmiterea informațiilor (așa cum este cea scrisă) devine baza unei comunicări eficiente atât din punct de vedere interpretativ, cât și temporal.

Omisiuni

Astăzi vorba rămâne (prin diverse mijloace de înregistrare ale vocii) și scrisul zboară (prin e-mail).

Cu toate acestea, orice material în formă scrisă este într-adevăr mai eficient decât acesta prezentat verbal atât datorită faptului că este eliminată apariția fenomenului de distorsiune generat de persoanele care îl utilizează, cât și continuității pe care acesta și-l păstrează în timp.

Pentru respectarea acestor caracteristici este însă necesar ca forma de redactare a materialului să fie clară și informația să fie bine sintetizată.

Eficiența acestei mod de comunicare nu poate substitui însă total comunicarea verbală, de aceea este important ca și această formă să existe în cadrul proceselor organizaționale.

1.3 PROVERBE ROMÂNEȘTI

Motivația alegerii. De ce proverbe românești?

Îmi aduc aminte cu multă bucurie de descifrarea învățăturilor din POVESTEA VORBEI de Anton Pann. Deși, am încercat să analizez și alte proverbe înainte de a mă apleca asupra celor românești, poate pentru faptul că m-am născut aici, am ales să extrag principii de management din proverbele românești.

Socot că înțelepciunea populară românească ne poate ajuta și învăța să conducem afaceri, să coordonăm oameni, să creăm companii, să plutim pe apele tulburi ale businessului. Poporul român s-a plămădit ca și popor creștin. Asta îl face să fie un popor înțelept, înțelept în sensul pătrunderii și înțelegerii tainelor. Proverbele și zicătorile, cântecul și dansul popular sunt emanații ale unui popor ospitalier și iubitor. Suntem la o răscruce de drumuri în istorie. Obiceiuri, tradiții și ideologii considerate infailibile sunt reevaluate.

Poporul român poate oferi răspunsuri pertinente la gravele întrebări care brăzdează lumea de la Răsărit până la Apus. Iar analiza proverbelor românești, a acestui creuzet de înțelepciune nu poate fi decât benefică.

a. Apa, cât de tulbure, tot stinge focul

Transpunere în management - utilizează adecvat toate resursele pe care le ai la dispoziție și nu consuma resurse superioare din punct de vedere calitativ pentru acțiuni/ produse ce pot fi realizate cu materii prime inferioare.

Dicționar

ÁPĂ, *ape,* s. f. **I. 1.** Lichid incolor, fără gust și fără miros, compus hidrogenat al oxigenului, care formează unul dintre învelișurile Pământului. ◊ *Apă de Javel* v. *Javel. Apă neagră* = glaucom. ◊ Expr. *Apă de ploaie* = vorbe fără conținut, vorbe goale; (concr.) lucru fără valoare. *A bate apa în piuă* = a vorbi mult și fără rost. *A fi (toți) o apă (și un pământ)* = a fi la fel. *A intra la apă* = **a**) (mai ales despre țesături) a-și micșora dimensiunile după ce a fost băgat în apă (I 1); **2.** Fig. Denumire dată unor secreții apoase ale corpului (lacrimi, salivă, sudoare etc.). ◊ Expr. *A-i lăsa* (cuiva) *gura apă* (după ceva) = a dori (ceva) nespus de mult. *A fi (numai o) apă* = a fi foarte transpirat. – Lat. **aqua.** Sursa: DEX ,09 (2009)

FOC n. **1.** căldură luminoasă, însoțită adesea de flăcări, care se dezvoltă prin combustiunea corpurilor; **focuri nestinse,** emanațiuni de gaze printre crăpăturile straturilor și stâncilor din regiunile petrolifere; **2.** materii în combustiune: *foc din lemne, din cărbuni;* **3.** incendiu: *focul cel mare din București;* **4.** descărcătura unei puști: *a tras două focuri;* **armă de foc,** pistol, pușcă, carabină; **foc de artificii,** produs la serbări publice din preparațiuni speciale și prezentând imagini de forme și de colori variate; **5.** lustru: *focul pietrelor prețioase;* **6.** *fig.* ardoare, vioiciune: *în focul povestirii, în focul tinereții;* **foc sacru,** vocațiune sau geniu (imagine luată din cultul Vestei); **7.** mâhnire adâncă, necaz: *i-am spus tot focul;* **8.** pacoste: *ce foc pe Ionică !* CAR. [Lat. FOCUS, vatră și focul din vatră]. II adv. foarte: *s´a supărat foc, urîtă foc, foc de urîtă* CR.; **a se face foc și pară** (*foc și pârjol*), a se aprinde de mânie. Sursa:

Șăineanu, ed. a VI-a (1929)

Sensuri

Apa din proverbul de mai sus poate fi asimilată cu materia primă (sau cu orice resursă) în cadrul operațiunii (procesului tehnologic) de stingere a focului.

În cadrul oricărui proces tehnologic exista consumuri de resurse și materii prime.

Din proverb înțelegem că materia primă apa tulbure este adecvată procesului tehnologic de stingere a focului. Nu întâmplător și astăzi mașinile de pompieri sunt dotate cu pompe de absorbție și în caz de necesitate/urgență își refac rezerva din apa de râuri sau lacuri.

De multe ori suntem tentați să folosim numai materii prime de cea mai bună calitate. Trăim intr-o lume în care o un sfert din greutatea produselor cumpărate o reprezintă ambalajul.

Poate că înțelegând cu toții mesajul proverbului vom învăța să sortam deșeurile în scopul refolosirii lor în urma reciclării ca materii prime.

Tot din proverb putem extrage prin extrapolare că un angajat care trece de o anumita vârstă și nu se poate "limpezi" prin utilizarea mijloacelor de calcul (nu are capacitatea de a se adapta la mijloacele noi de producție), poate fi totuși folosit cu succes la activități ce pot fi executate fără noile tehnologii.

Un alt înțeles este pe plan relațional: oricine (amic sau inamic) e bun la nevoie să treci un necaz.

Concluzie

Utilizează fiecare resursă a companiei în mod adecvat, folosind

corect indicatorul cost/beneficiu.

Principii generale

Managerul trebuie să furnizeze o politică de utilizare a resurselor.

Managerul trebuie să inițieze un plan de reutilizare (reciclare) a deșeurilor și a subproduselor.

Managerul trebuie să analizeze corect resursa umană din companie și să găsească fiecăruia un post de lucru la care potențialul maxim al angajatului raportat cu nevoile și disponibilitățile companiei.

Managerul stabilește o politică externă de bună colaborare și evită pe cât de mult litigiile. Nu se știe niciodată când izbucnește un incendiu și ai nevoie de toată apa disponibilă, fie ea și tulbure.

Principii executive

Monitorizează cu atenție resursele și fa permanent analize cost beneficiu.

Folosește în mod eficient și activ toți angajații companiei.

În caz de situații de risc sau situații de urgență, fii capabil să reorganizezi departamentul de așa maniera încât să acoperi cu resursele interne orice activitate urgentă se va ivi.

Transmite permanent angajaților mesajul că fiecare își are rolul și rostul lui. Invită-i să evite competiția și să adopte lucrul în echipă.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Apa, cât de tulbure, tot stinge focul*

Daca nu vei utiliza corect resursele companiei, vei duce compania spre

faliment. Daca nu vei acționa În caz de situații de urgență cu toate resursele interne ale companiei, probabil că intervenția cu resurse externe va fi tardiva.

Omisiuni

Apa fie ca e limpede, fie ca e tulbure nu poate stinge singura focul. Trebuie un plan de acțiune bine pus la punct și o acțiune sinergica a celor implicați în stingerea focului.

b. Buturuga mică răstoarnă carul mare

Transpunere în management – Fii atent pe ce cale mergi și cum conduci afacerea. O piedică aparent mică poate să îți strice tot planul de acțiune.

Dicționar

BUTURÚGĂ, buturugi, s.f. Bucată noduroasă sau scorburoasă dintr-un trunchi de copac; butuc, butură. • Bucată groasă de lemn de foc; bușteан.

MIC, -Ă, mici, adj. 1. Care este sub dimensiunile obișnuite; de proporții reduse.

CAR, care, s.n. 1. Vehicul terestru încăpător, cu patru roți, cu tracțiune animală, folosit la țară pentru transportarea poverilor.

MÁRE, mari, adj. I. (Indică dimensiunea) Care depășește dimensiunile obișnuite; care are dimensiuni apreciabile (considerate în mod absolut sau prin comparație).

Sensuri

Carul poate fi asimilat cu mijloacele de producție aferente unui proces tehnologic, sau în sens mai larg poate fi asimilat cu compania.

Vremuri de milenii, carul cu boi a reprezentat un mijloc de producție extrem de important în economia cvasi agrară a României. Nu este de mirare că proverbul s-a născut. Nu puține or fi fost momentele când neatenția celui care conducea carul a dus la răsturnarea lui.

Și altele pot fi cauzele răsturnării unui car, cum ar fi mersul pe o pantă neadecvată, însă proverbul face referire la buturugă, pentru că e mică și poate fi aparent neobservată.

Buturuga poate fi ocolită, poate fi mutată din loc (că doar e mică) și poate fi chiar încărcată în căruță și

folosită în alt scop.

Totul ține de atenția, inteligența și determinarea conducătorului de atelaj.

Buturuga poate fi însă folosită și ca instrument de răsturnare a carului în mod voit și conștient. De aici extragem învățătura că pentru acțiuni aparent mari este eficient să folosești cu inteligență resurse mici.

Buturugile (piedicile) nu sunt întotdeauna puse de către cineva în mod intenționat, ele se găsesc în general în pădure, pe drumuri neumblate și nu pe drumuri line, asfaltate, iar apariția acestora este inevitabilă atâta timp cât carul sau căruța nu stau pe loc. Deși buturugile îngreunează drumul carului, câteodată este bine să o iei și pe astfel de drumuri, chiar dacă nu este ușor, deoarece pe drumurile umblate de om și deci fără buturugi, întotdeauna vor fi alte căruțe înainte și îți va fi greu să le depășești. Astfel, pentru a-ți păstra cota de piață sau pentru a o spori, este bine să se înființeze în interiorul companiei un departament care să dezvolte și să implementeze idei inovatoare pentru a nu fi nevoit să urmezi în permanență direcții impuse de ceilalți jucători de pe piață și care, e posibil, să nu se potrivească la fel de bine și pentru societatea ta ca pentru a lor. Iar pentru a realiza acest lucru nu-ți vor trebui în permanență resurse foarte mari ci idei mari deoarece, la fel cum „buturuga mică“ poate să răstoarne „carul mare“, la fel și resursele puține, dar foarte valoroase (cercetătorii) pot să înlăture concurenții puternici.

Însă dacă te hotărăști să o iei pe un astfel de drum trebuie să ai grijă deoarece poate să ți se

răstoarne carul și atunci poți să pierzi lemnele, ceea ce reprezintă o pierdere însemnată (poți să pierzi multe businessuri importante). Este evident că în această întreprindere este și o doză de risc. Pe de altă parte riscul nu e așa de mare.

Dacă te decizi însă să treci peste buturugă și vrei să nu se întâmple ceva greșit, trebuie să fii sigur pe materialul din care e construit carul, pe propria experiență și pe puterea animalelor de a nu o lăsa să se răstoarne și de a merge drept. Cu alte cuvinte trebuie să evaluezi compania foarte bine atât din punct de vedere al resurselor umane deținute, cât și din punct de vedere al indicatorilor economico – financiari.

Însă, oricare ar fi modalitatea aleasă, trebuie să ai grijă ce fel de animale înrămezi la căruță (ce fel de resurse angajezi în cadrul companiei) deoarece e posibil ca aceștia să se sperie de obstacole, așa că ori îi legi bine (prin diverse contracte) ori te asiguri de la început că sunt rezistenți și ai grijă, de asemenea, ca toate animalele să meargă în aceeași direcție, deoarece dacă unul se sperie sau merge în altă parte strică mersul căruței, cu puțin sau cu mult, în funcție de forța pe care o are.

Concluzie

Nu te lăsa înșelat de aparențe, și nici nu ignora „micile“ detalii deoarece e posibil ca tocmai acestea să-ți influențeze afacerea.

Principii generale

Managerul nu ocolește drumurile cu obstacole, pentru că astfel nu va evolua în nici un fel, ci se asigură că

are oameni pregătiți lângă el care le pot face față.

Managerul alege bine oamenii din echipă, astfel încât aceștia să-i împărtășească viziunea, pentru că dacă nu, e posibil să o ia pe alt drum și să tragă și ceilalți cai după ei sau chiar căruța.

Managerul alege cu grijă conducătorul, pentru că degeaba ai oameni buni în echipă dacă acesta nu reușește să-i coordoneze corespunzător.

Managerul alege cu grijă drumul pe care merge și calculează bine dacă se merită să ocolească obstacolele sau să se de jos și să le dea la o parte.

Managerul renunță la acest drum și alege altul dacă consideră că acesta nu are la capăt un luminiș, ci o fundătură.

Managerul înființează, în cadrul companiei, un departament care să se ocupe cu găsirea și validarea de idei inovatoare. Acest departament este de maximă importanță, mai ales dacă managerul consideră util ca compania să fie deschisă și activității de cercetare.

Principii executive

Urmează drumul trasat de Manager chiar dacă acesta ți se pare cu prea multe „buturugi".

Exprimă în scris propriile idei, sub forma unei analize cost-beneficiu, pe care să o faci cunoscută managerului general, acesta fiind cel care îi va testa viabilitatea.

Procedează la fel și cu proprii subalterni: învață-i să-ți respecte deciziile și încurajează-i să și le facă cunoscute pe ale lor. Învață-i,

de asemenea, și cum să și le facă cunoscute.

Întărește-ți echipa, astfel încât toți să poată trece peste „buturugi", și astfel „carul" să nu se destrame.

Învață-i să privească înainte și să vadă drumul din față. Se vor putea astfel concentra mai bine la ceea ce au de făcut și nu se vor întoarce înapoi, evitând astfel și răsturnarea „carului".

Încearcă să fii un „vizitiu" bun, adică dezvoltă-ți abilitățile de coordonare și motivare.

Analizează însă cu atenție și părerile celorlalți pentru că a fi manager nu implică automat că nu vei mai greși sau că deții monopolul cunoașterii.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Buturuga mică răstoarnă carul mare*

Nevoia existenței unui plan de rezervă (backup), precum și nevoia de inovare care este necesară pentru orice firmă (o ia pe drumul cu buturugi și nu pe drumul obișnuit, cel asfaltat).

Omisiuni

Nu întotdeauna „buturuga" mică răstoarnă „carul mare". Câteodată carul poate să treacă peste ea, depinde de cât de bine este condus și de puterea pe care acesta o are.

c. Câinii lătra, caravana trece….

Transpunere în management - Stabilește-ți un obiectiv și urmează-l, indiferent de părerile celor din jur.

Dicționar

CĂINE, câini, s.m. 1. Animal mamifer carnivor, domesticit, folosit pentru pază, vânătoare etc. (Canis familiaris). Lat. canis.

LĂTRÁ, látru, vb. I. Intranz. 1. (Despre câini; la pers. 3) A scoate sunete scurte, sacadate, caracteristice speciei; a hămăi, a bate. • Tranz. A se repezi asupra cuiva cu lătrături furioase. 2. (Depr.; despre oameni) A vorbi întruna, zadarnic și pe un ton răstit, a-și bate gura. – Lat. latrare.

CARAVÁNĂ, caravane, s.f. 1. Convoi de oameni și de animale de povară (de obicei cămile), care transportă mărfuri, bagaje etc. prin pustiuri sau prin stepe. • Convoi de vehicule împreună cu călătorii din ele, care parcurg împreună același drum. • Grup de vehicule care străbat o țară în scopuri culturale, sanitare etc. Din fr. caravane.

TRÉCE, trec, vb. III. I. 1. Intranz. A merge fără a se opri, printr-un anumit loc sau prin dreptul cuiva sau a ceva, a străbate un loc fără a se opri, a-și urma drumul, a fi în trecere pe undeva. 2. Intranz. (Adesea fig.) A depăși, a merge mai departe de..., a lăsa în urmă. 6. Tranz. A sări, a păși peste un obstacol, peste o barieră, pentru a ajunge dincolo sau de cealaltă parte.• A străbate un drum de-a curmezișul; a traversa. • Intranz. A păși peste cineva sau ceva. Lat. traicere.

Sensuri

Compania se poate asimila cu caravana din proverbul de mai sus.

În primul rând compania trebuie să fie unitară.

Dacă nu este unitară ea deja nu mai este o caravană, ci două. O companie este unitară prin statut, prin management, prin flexibilitatea transferului de resurse umane, materiale, energetice și financiare

între diferitele compartimente ale companiei, fără a periclita integritatea unui compartiment. Totodată fiecare compartiment al companiei va trebui să ajute compartimentele codașe, pentru ca acestea să nu fie lăsate în urmă. Probabil că proverbul a folosit cuvântul caravană care exprimă un ansamblu de căruțe și nu o căruță singulară, pentru că dacă o căruță ar fi înconjurată de câini, șansa ca aceasta să treacă mai departe de câinii furioși ar fi foarte mică. Deci o companie trebuie în primul rând să urmărească dezvoltarea ei pentru a trece mai ușor de câini.

Acum să definim câinii. În primul rând aceștia pot fi criticii. Criticii trebuie să nu fie băgați în seamă, trebuie să nu li se aloce o atenție deosebită. În plus se spune despre *câinii care latră că nu mușcă*...

Câinii pot fi de asemenea agenții de pază ai altor companii, iar ei vor lătra pentru că asta este meseria lor. Dacă printre câinii care latră vei observa un dulău capabil pe care intenționezi să îl atragi la compania ta, și dacă acesta va accepta oferta ta, în primul rând să îl pui în lanț bun, pentru că așa cum a plecat de la primul stăpân, va putea pleca și de la tine. În plus, să nu îl pui niciodată, dar niciodată, să latre la stăpânul de la care a plecat, deoarece *câinele s-ar putea să nu muște mâna care l-a hrănit*.

Tot din această pildă învățăm că, dacă un câine al tău pleacă la altă caravană, să îl lași și să te bucuri că a plecat de la tine singur, înainte de a convinge și alți tovarăși că la caravana concurentă este mai bine.

Concluzie

Să te ferești de drumurile pe unde latră câinii.

Dacă totuși ești nevoit să mergi pe drumuri pe unde latră câini, să îți vezi de drum și să le explici cailor că *...câinele care latră nu mușcă ...*

Principii generale

Managerul unește departamentele și companiile din punct de vedere legal.

Managerul creează o legătură directă între misiunea companiei și resursele materiale, financiare și umane pe care aceasta le are.

Managerul urmărește întotdeauna să existe o balanță între toate veniturile și toate cheltuielile înregistrate la nivel de grup și nu doar la nivel de unitate.

Managerul implementează contracte de confidențialitate în cadrul companiei.

Principii executive

Unește-ți oamenii din echipă. Vei putea astfel să obții o forță mare de acțiune și, cel mai important, un singur sens de mers.

Împărtășește-le oamenilor din cadrul companiei misiunea și valorile trasate de Manager. (Managerul își pune amprenta personală asupra activității companiei și prin aceasta și asupra mediului social în care aceasta își desfășoară activitatea. Așa ajung și angajații să vadă lumea din proximitatea companiei, adică cea cu care compania vine în contact direct sau indirect, prin ochii managerului care devine

astfel un deschizător de drumuri. Se spune despre fiecare om că este unic și irepetabil. Tot așa se poate spune și despre un manager, care deși are foarte multe lucruri în comun cu ceilalți manageri, este totuși unic în felul cum aplică în practică principiile generale de management.)

Asigură unitatea în cadrul echipei: repartizează-ți energia și timpul nu în mod egal, ci în funcție de nevoile fiecărui individ.

Ajută-i astfel pe cei slabi să devină puternici nu prin diminuarea puterii celor din jur, ci prin gestionarea eficientă a propriilor lor resurse.

Analizează cu atenție companiile concurente și „împrumută" de la acestea punctele lor puternice.

Identifică corect punctele forte ale personalului propriu și ale personalului din companiile concurente.

Încearcă să atragi, în cadrul companiei, angajați cât mai competenți, eventual și din rândul angajaților companiilor concurente.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Câinii lătra, caravana trece*

În orice situație trebuie să ne bazăm pe forțele proprii și să credem în puterea pe care o avem. De aceea este important să trecem peste „lătratul" celorlalți și să ne urmărim obiectivele.

Omisiuni

Este important ca o caravană să treacă chiar și atunci când latră câinii, însă este la fel de important ca aceasta să nu subestimeze puterea câinilor și să fie precaută în permanență.

d. Dacă vrei să faci o meserie, îți trebuie scule, dacă vrei să ai familie, îți trebuie oameni

Transpunere în management - Stabilește-ți linia de business și cota de piață de la început, și alege-ți echipamentele și oamenii în funcție de acestea.

Dicționar

MESERÍE, meserii, s.f. Profesiune sau îndeletnicire bazată pe un complex de cunoștințe obținute prin școlarizare și prin practică, care permit celui care le posedă să execute anumite operații de transformare și de prelucrare a obiectelor muncii sau să presteze anumite servicii; îndeletnicirea meseriașului; calificarea profesională a meseriașului; meșteșug, meșterie.

SCÚLĂ, scule, s.f. 1. Piesă folosită pentru prelucrarea unor materiale solide, în scopul schimbării formei, a dimensiunilor și a proprietății acestora; unealtă, instrument. •Parte activă a unei scule (1), care acționează nemijlocit asupra materialului de prelucrat.

FAMÍLIE, familii, s.f. 1. Formă socială de bază, întemeiată prin căsătorie, și care constă din soț, soție și din descendenții acestora. 2. Totalitatea persoanelor care se trag dintr-un strămoș comun; neam, descendență. • Familie de albine = totalitatea albinelor dintr-un stup, alcătuită din matcă, albine lucrătoare și trântori. 3. Fig. Grup larg de oameni, de popoare etc. cu interese și idealuri comune.

OM, oameni, s.m. 1. Ființă superioară, socială, care se caracterizează prin gândire, inteligență și limbaj articulat, iar din punct de vedere morfologic prin poziția verticală a corpului și structura piciorului adaptată la aceasta, mâinile libere și apte de a efectua mișcări fine și creierul deosebit de dezvoltat.

Sensuri

Știm cu toții că, prin respectarea rânduielii fiecărui lucru, a rostului acestuia, ne vom putea folosi mai bine de caracteristicile lui, de funcțiile pe care le poate îndeplini. Astfel, pentru a învăța o „meserie“ îți

trebuie uneltele specifice, iar pentru a-ți întemeia o familie îți trebuie persoana potrivită. Așadar, dacă vrei să faci management îți trebuie instrumente de management (sisteme de management, de calitate a informațiilor, de monitorizare, de transmitere a sarcinilor), iar dacă vrei să îți faci firmă îți trebuie angajați. Un manager bun nu își concediază angajații, ci are măiestria de a-i determina, ca să dea tot ce au mai bun din ei, să se dedice trup și suflet companiei. Aceștia devin, în aceste condiții, „instrumentele" cu care poți să conduci o societate, iar de calitatea acestora precum și de îndemânarea de care vei da dovadă în „mânuirea" lor va depinde direcția de mers a companiei.

Astfel că, pentru a învăța și a practica o meserie îți trebuie atât un profesor bun (un mentor) cât și o echipă bună alături de care să lucrezi, adică ai nevoie și de oameni care să te învețe și să te sprijine. Iar acești oameni nu sunt numai cei de la locul de muncă și cu care interacționezi zilnic, ci sunt toate persoanele pe care le cunoști și cu care ai relații de prietenie. De aceea, din acest punct de vedere, este mai dificil să faci o delimitare clară a prietenilor de la serviciu și a celor pe care i-ai cunoscut în alte împrejurări. Diferența dintre cele două categorii ar trebui să se observe însă în momentul desfășurării activităților zilnice în cadrul companiei deoarece, oricât de dificil ar părea, trebuie să lași acasă grijile și sentimentele legate de cei de acolo și să te concentrezi asupra sarcinilor pe care le ai de îndeplinit la serviciu.

Cu toate acestea însă, fiecare manager ar trebui să știe că familia reprezintă și va reprezenta întotdeauna un element important

în viața oricărei persoane, de aceea va trebui să încerce în permanență integrarea celor două: job și familie.

Acest lucru se poate realiza cu ușurință prin organizarea de team building-uri, marcarea în fiecare an a datei înființării companiei printr-o reuniune a tuturor membrilor acesteia, în care să se prezinte bilanțul companiei din acel moment (succese și nereușite), precum și planurile de viitor și timpul de realizare al acestora.

Se va reuși astfel atât integrarea mai bună a angajaților în cadrul companiei și accentuarea sentimentului de apartenență la ea al acestora, cât și transformarea companiei dintr-un „atelier de scule" într-o echipă unitară de persoane.

Concluzie

Găsește-ți pentru fiecare necesitate resursele adecvate.

Principii generale

Managerul stabilește misiunea, obiectivele și valorile companiei.

Managerul alege apoi angajații potriviți (unelte sau oameni, în funcție de misiunea companiei).

Managerul repartizează pe poziții de conducere persoane potrivite, care pot să „mânuiască" corect „uneltele" și în lipsa lui.

Managerul împrumută uneltele de la altă persoană dacă acestea sunt prea scumpe și nu își permite să le achiziționeze și să le întrețină (externalizarea serviciilor trebuie făcută numai atunci când este necesar).

Managerul are grijă să aibă uneltele în permanență ascuțite și nu tocite (să aibă angajații pregătiți profesional, iar pentru aceasta el oferă cursuri interne și externe).

Managerul alocă resurse pentru realizarea activităților de tip team building.

Managerul implică și membrii familiei în anumite activități (de exemplu organizează petreceri de Crăciun la care copiii angajaților pot să participe și să primească cadouri.)

Principii executive

Dacă vrei să ai o unealtă bună ține cont de următoarele sfaturi: cumpăr-o de calitate; asigură-i service-ul; nu o împrumuta la nimeni pentru că e posibil să nu o mai returneze în aceeași stare bună (pentru a nu uita acest lucru amintește-ți în permanență de expresia „să nu-ți împrumuți coasa, căruța și nevasta“).

Ai grijă să ai în permanență la îndemână uneltele care îți trebuie deoarece dacă rogi pe altcineva să ți le aducă e posibil să facă mult timp pe drum și e posibil să nu îți aducă unealta care trebuie (să ai în firmă angajații de care ai nevoie și pe care să îi alegi chiar tu (interviul final să fie cu tine) pentru că e posibil ca o agenție de recrutare să nu găsească candidatul potrivit).

Încearcă să te dezvolți în continuu din punct de vedere profesional, pentru a putea să-ți coordonezi eficient „uneltele“: să le găsești locul și rolul potrivit în cadrul proiectelor (Omul potrivit la locul potrivit).

Învață să-ți dedici timpul oamenilor, pentru a-ți putea întemeia o „familie“

Informează-te în permanență despre domeniul în care activezi pentru că progresul își pune amprenta pe absolut orice și atunci este bine să știi cu ce „unelte” poți să îi faci față.

Analizează-te corect înainte de a-ți asuma diverse responsabilități: vezi mai întâi dacă ești capabil de a face o „meserie“ sau de a avea o „familie“.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Dacă vrei să faci o meserie, îți trebuie scule, dacă vrei să ai familie, îți trebuie oameni.*

Daca vei încerca să faci o meserie fără scule potrivite sau dacă vei încerca să creezi o companie fără resursele umane potrivite, vei cheltui timp și resurse fără a atinge rezultatele așteptate.

Omisiuni

Daca vrei să faci o meserie, nu doar sculele îți trebuiesc, ci și talent și îndemânare.

e. Eu domn, tu domn, cine să ducă sacul?

Transpunere în management – Într-o companie trebuie cu justețe stabilită proporția între manageri și executanți.

Dicționar

DOMN, domni, s. m. 1. Termen de politețe pentru un bărbat. • (Fam.; la voc.) Termen impersonal de adresare care însoțește de obicei o frază exclamativă, interogativă etc. • Soț. • (Pop.) Orășean. 2. Persoană care are autoritatea, posibilitatea de a face ceva; stăpân. 3. Titlu purtat de suveranii Țării Românești și ai Moldovei; voievod, domnitor; persoană care purta acest titlu. 4. Dumnezeu. • Isus Hristos. ◊ Expr. A da (sau a lăsa pe cineva) în plată (sau mila) Domnului = a lăsa (pe cineva) în pace, a(-l) lăsa să facă ce vrea; a ignora. • (La voc.) Exclamație, invocație impersonală exprimând mirare, amărăciune, surpriză. Doamne, ce vorbă ți-a ieșit din gură! ◊ Expr. Vezi, Doamne = chipurile, vorba vine. [Voc. (1-3) domnule, dom'le, (4) doamne; nom., voc. și (1) domnu, don', dom'] – Lat. **dom(i)nus**. Sursa: DEX ,09 (2009)

SAC m. 1. recipient cilindric de pânză, piele, etc.; 2. ceeace conține un sac: zece saci de grâu. [Lat. SACCUS]. Sursa: Șăineanu, ed. a VI-a (1929)

Sensuri

De-a lungul istoriei, indiferent de modul de organizare al societății umane, întotdeauna au existat clase sociale. Privit strict din perspectiva managementului, am putea atribui poziția de domn – managerului, iar poziția de non domn executantului.

Sensul proverbului este la vedere. Dacă nu există decât manageri într-o companie, nu va avea cine să facă activitățile de execuție. Formularea proverbului pare luată dintr-o discuție între doi manageri care constată că nu are cine să execute o sarcină, și unul din ei rupe

mirajul și pune problema în mod direct, urmând probabil ca la finalul discuției să tragă concluzia că unul din el va trebuie să "duca sacul".

Concluzie

Când sunt lucruri de făcut și constați ca nu exista executanți În preajma, lăsa clasa sociala (poziția de management) deoparte și finalizează sarcina.

Principii generale

Managerul trebuie să propună un program motivațional în sensul conștientizării importanței implicării în execuție a tuturor managerilor și angajaților.

Managerul trebuie să lucreze permanent pe organigrama companiei și să distribuie într-o proporție potrivită numărul de executanți și pe cel de manageri.

Managerul trebuie să stabilească întotdeauna poziții de subordonare și între managerii de diverse nivele.

Managerul trebuie să acționeze În sensul conștientizării importanței activităților de producție și în cadrul managerilor, și să le dea permanent într-o proporție justă și taskuri de execuție în concordanță cu meseria de baza a managerului.

Principii executive

Fii activ în management și fii activ și în execuție.

În cazul în care ai timp, execută task-urile pe care le poți executa tu dând exemplu angajaților.

Implementează eficient sistemul motivațional creat de către Manager.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Eu domn, tu domn, cine să ducă sacul?*

Nu intra în dispute legate de cine ce să facă, execută rapid și treci la execuția următorului task.

Omisiuni

Proverbul nu ne spune daca cei doi domni aveau capacitatea fizică să care singuri sacul. Propun completarea: *hai să vedem care poate din noi doi și daăa nu poate niciunul, să încercam să îl ducem amândoi.*

i. Iarba rea nu trebuie tăiată, ci smulsă

Transpunere în management - Progresează în permanență, prin identificarea corectă a greșelilor și eliminarea definitivă a acestora.

Dicționar

IÁRB//Ă iérburi f. 1) Orice plantă erbacee (sălbatică) cu frunze verzi și flexibile (care servește, de regulă, drept hrană pentru animale). • ~ rea a) iarbă otrăvitoare; b) iarbă care invadează culturile, împiedicându-le să crească.

TĂIÁ, tai, vb. I. I. 1. Tranz. A despărți, a separa ceva în bucăți cu ajutorul unui obiect tăios sau prin diferite procedee fizice și chimice; a diviza, a scinda, a despica, a fragmenta, a îmbucătăți. • Expr. A tăia răul de la rădăcină = a lua măsuri energice pentru a stârpi radical un rău.

SMÚLGE, smulg, vb. III. 1. Tranz. A trage cu putere pentru a scoate sau a deplasa din locul unde se află.

Sensuri

Despre proverbul de mai sus, la o primă citire, s-ar putea acompanie cu certitudine că exprimă un sfat ce poate fi folosit cu ușurință în activitățile de grădinărit deoarece descrie, detaliat, activitatea de plivire a grădinii. Astfel, extragerea plantelor nefolositoare trebuie să fie făcută cu multă forță, pentru a se reuși „smulgerea cu tot cu rădăcină“ acestora și nu numai „ruperea“ lor, iar în acest fel să se poată asigura eficiența plivitului, prin creșterea perioadei de timp în care buruienile apar din nou.

Desigur însă că proverbul nu face referire strict la această activitate, ci învățăturile rezultate din acesta se pot transpune atât în cadrul unei companii, cât și în viața de zi cu zi a oricărei persoane. Trebuie însă numai să ne dăm seama care

sunt acestea și să găsim metode de a le aplica în mod corespunzător. Pentru aceasta vom purcede la analiza textului prin prisma tuturor elementelor care se regăsesc în activitatea de plivit, și anume: planta nefolositoare, terenul pe care este cultivată, grădinarul și perioada de timp în care se desfășoară.

În cadrul unei societăți vom avea astfel: greșeala care apare, persoana sau ansamblul de elemente care o determină, managerul departamentului sau companiei și perioada de timp în care va avea loc operațiunea.

Astfel, o dată identificată greșeala, ea trebuie analizată cu atenție, prin colectarea tuturor datelor existente în firmă și furnizate de către toți membrii companiei afectați de aceasta, exact la fel cum se întâmplă și într-o grădină. Mai întâi sunt identificate plantele nefolositoare, printr-o analiză atentă a grădinarului (deoarece aceasta este persoana care le poate deosebi cel mai bine de restul plantelor), iar apoi se va trece la următorul pas, și anume desemnarea persoanei care se va ocupa de extragerea acestora (plivit).

În cadrul companiei, persoana ce va stabili și va implementa planul de acțiune va fi managerul de departament sau managerul executiv, în funcție de gradul de complexitate al problemei ce trebuie rezolvată.

Următorul aspect ce va trebui clarificat este cuantificarea gradului de complexitate și asocierea corectă a sarcinilor și persoanelor, deoarece repartizarea unei sarcini cu un grad ridicat de complexitate unui angajat fără experiență va conduce, în mod

direct, la rezultate nedorite.

La fel ca și la plivit, operațiunea va trebui să aibă loc în mod brutal, dur. Iar pentru aceasta trebuie desemnată o persoană cu forță, ce poate finaliza activitatea. Altfel, problema va reapare în scurt timp și e posibil să producă efecte nedorite mult mai mari.

O altă posibilitate ar fi și aceea de a desemna o persoană cu mai puțină forță, însă timpul alocat pentru instruirea acesteia va fi mai mare. Deoarece așa cum, înainte de a smulge buruianul, se poate uda terenul și astfel va fi mult mai ușor de plivit chiar și de către o persoană fără prea mare putere, tot la fel și sarcinile pot fi executate de către persoane cu mai puțină experiență, însă în cazul acesta va trebui să li se explice mai detaliat ceea ce trebuie să facă, precum și modul cum trebuie finalizat, adică va trebui să se investească mai multe resurse în procesul de formare a angajatului.

Analizând cu atenție sensurile proverbului de mai sus, se poate observa cu ușurință că acestea se regăsesc, într-o proporție destul de mare, și în proverbul roman Unum castigabis, centum emendabis (dacă reprimi o greșeală, corectezi o sută de greșeli), de aceea putem acompanie că, aplicate în mod corespunzător în interiorul companiei, principiile de management deduse din cele două proverbe ne vor ajuta să identificăm corect și să eliminăm erorile ce pot apărea în cadrul acesteia.

Concluzie

Încearcă, în permanență, să ocolești răul (fie că este vorba de oameni, fie că este vorba de acțiuni), iar pentru situațiile în care nu reușești acest

lucru găsește metode de eliminare din rădăcini a acestuia.

Principii generale

Managerul stabilește metode clare de identificare a erorilor încă din fază incipientă.

Managerul implică pentru determinarea acestora persoane de pe toate nivelurile ierarhice.

Managerul trasează metode clare de rezolvare (protocoale) pentru fiecare greșeală apărută. Metoda trebuie însă aleasă cu grijă deoarece trebuie să existe o legătură directă între cauză și metoda de eradicare: o metodă prea dură va genera efecte mult mai mari decât cele necesare și implicit costuri mai mari, iar o metodă „blândă" își va dovedi ineficiența în scurt timp.

Managerul asigură întotdeauna climatul potrivit pentru identificarea și eliminarea greșelilor; atât din punct de vedere material, cât și uman (al sistemului de comunicare și al sistemului de motivare adoptat în cadrul companiei).

Managerul cere managerilor executivi să le explice angajaților, înainte de a le comunica sancțiunea, ce au greșit și ce consecințe vor avea aceste greșeli.

Principii executive

Însușește-ți bine planul de acțiune impus de Manager pentru diminuarea/eliminarea deficiențelor din cadrul companiei.

Stabilește împreună cu acesta persoanele din cadrul companiei care te vor ajuta la implementarea acestui plan de acțiune.

Delegă corespunzător sarcinile și verifică în permanență gradul de finalizare al acestora.

Asigură în permanență un teren „prielnic“ desfășurării activității, adică asigură echipamentul material necesar pentru îndeplinirea sarcinilor.

Fii întotdeauna atent cum sancționezi o persoană pentru că aceasta nu poate fi tratată în același fel ca și o unealtă. Astfel, dacă în cadrul unui proces tehnologic, o simplă înlocuire a unei piese uzate va conduce la restabilirea echilibrului procesului, în cazul unei persoane lucrurile sunt mult mai complexe. Pentru îndreptarea greșelii produsă de aceasta va trebui astfel să îți aloci suficient timp pentru a-i explica greșeala și a te asigura că a înțeles-o iar apoi, singur sau împreună cu aceasta, să stabilești și metodele de corectare a greșelii.

Încearcă să nu iei decizii radicale în ceea ce privește „îndreptarea“ angajaților, ci mai întâi fii deschis în comunicare. Astfel vei putea să înțelegi cauzele și să găsești soluții optime.

După ce ai identificat și ai smuls „iarba rea“, ai grijă unde o arunci deoarece, pe teren prielnic, e posibil ca aceasta să prindă rădăcini mai puternice și să crească cu mai multă forță. De aceea fă cunoscută greșeala la toate persoanele din firmă și urmărește cu atenție desfășurarea activității și după eliminarea acesteia pentru că e posibil să reapară, iar în acel moment devine foarte important ca identificarea ei să fie făcută în stare incipientă.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Iarba rea nu trebuie tăiată, ci smulsă*

Dacă nu vei smulge iarba rea din rădăcină, vei constata ca peste scurt timp te-a năpădit.

Omisiuni

Într-adevăr, „iarba rea“ trebuie smulsă din pământ și nu tăiată, însă trebuie avut grijă și unde o vom arunca după ce va fi smulsă deoarece, pe teren prielnic, aceasta poate să se „prindă“ din nou.

î. Încetul cu încetul se face oțetul

Transpunere în management- Lasă fiecărei activități perioada necesară realizării ei. Fii răbdător în atingerea rezultatelor.

Dicționar

ÎNCÉT, ÎNCEÁTĂ, înceți,-te, adj., adv. 1. Adj. Fără viteză; liniștit, lin, domol. • (Despre oameni) Care reacționează cu întârziere, care face ceva în ritm lent. • (Despre judecată, gândire) Care rațonează cu greutate; greoi. 2 • Expr. (Încetul) cu încetul sau încet-încet = puțin câte puțin, treptat, cu timpul.– Lat. qu(i)etus.

FABRICÁ, fábric, vb. I. Tranz. A produce o marfă în serie și în cantități mari, prelucrând materia primă într-o fabrică, într-o uzină etc. • P. gener. (Fam.) A face, a confecționa, a realiza. • Fig. A născoci, a plăsmui, a inventa. – Din fr. fabriquer, lat. fabricare.

OȚÉT s.n. Lichid cu gust acru, obținut prin fermentarea acetică a vinului, a berii etc. sau prin diluarea cu apă a acidului acetic concentrat, întrebuințat în alimentație drept condiment sau conservant. • Expr. (Fam.) A face pe cineva cu ou și cu oțet = a batjocori, a ocărî pe cineva. – Din sl. ocĭtŭ.

Sensuri

Procesul de obținere a oțetului este cunoscut de când lumea. Vinul diluat cu apă și lăsat la o temperatură constantă va deveni oțet.

Oțetul nu are în general un termen de valabilitate bine determinat, acesta putând fi folosit pe perioade îndelungate de timp. Însă pentru aceasta procesul de fabricație trebuie să dureze cât mai mult, iar materia primă să fie cea corespunzătoare.

La fel este și cu oamenii, cu cât pregătirea acestora este mai variată, cu atât își vor putea folosi mai bine abilitățile și îndemânarea în diverse

activități desfășurate și vor putea fi angajați în cadrul unei companii pentru perioade mai mari de timp.

În ceea ce privește fabricarea oțetului, acesta este un proces care nu necesită prea multă atenție deoarece se poate face și singur, totuși este recomandat să verifici în permanență stadiile prin care trece, deoarece e posibil ca acesta să atragă diverse insecte (cum este de exemplu musculița de oțet) care, aparent inofensive, pot să strice oțetul.

De asemenea, deși obținerea oțetului se bazează pe un proces de fabricație relativ simplu, totuși două elemente sunt esențiale în cadrul acestuia: calitatea materiei prime și timpul destinat acestuia.

Astfel, în ceea ce privește materia primă ai grijă să nu folosești o calitate mai bună decât cea necesară pentru că e posibil fie ca prețul materiei prime să fie mai mare decât prețul de vânzare al oțetului și atunci această opțiune de utilizare devine nerentabilă, fie oțetul se va strica și atunci vina va fi a ta și nu a vinului folosit.

De asemenea, ai grijă și de unde achiziționezi această materie primă, deoarece e posibil ca descrierea elementelor calitative ale acesteia de pe etichetă să nu corespundă cu ceea ce este în realitate. Ia de asemenea în calcul și posibilitatea de a o produce singur (mai ales dacă ești avantajat de condițiile de mediu din zonă: relief, climă, forță de muncă specializată).

La fel este și cu angajații din cadrul unei companii: rezolvarea de sarcini sub calificarea și experiența acestora îi va demotiva în timp și, fie vor

pleca din companie, fie sarcinile respective nu vor fi rezolvate corespunzător deoarece atenția și interesul acordate acestora nu va fi suficient de mare.

În ceea ce privește timpul destinat pentru fabricarea acestuia ai grijă ca acesta să fie cel corect, deoarece o perioadă mai îndelungată de timp nu îți va garanta o calitate mai bună ci, dimpotrivă, e posibil ca acesta să se transforme în ceva nefolositor sau să treacă perioada când îți era necesar produsul finit.

Concluzie

Pentru a ajunge să-ți formezi o firmă puternică pe piață ai nevoie de oameni buni, multă răbdare și perseverență.

Principii generale

Managerul pregătește personal care să poată îndeplini sarcini în cel puțin două domenii adiacente sau angajează de la început dacă nu își permite să suporte costurile cu educarea acestuia. Va putea astfel să substituie cu ușurință personalul lipsă în anumite perioade limitate de timp (de exemplu în perioada concediilor sau a sărbătorilor).

Managerul aprobă în interiorul companiei diverse facilități, în special nefinanciare, pentru fidelizarea angajaților (de exemplu acordarea a două zile libere pe an, pe lângă concediul de odihnă, pentru fiecare angajat sau posibilitatea de a lucra, o zi pe lună, din orice altă locație). Va obține astfel greu, dar sigur, un „oțet“ de bună calitate.

Managerul cercetează atent piața

și încearcă să-și îndrepte activitatea spre a furniza servicii și produse ce pot oferi trăinicie oricărei afaceri, așa cum și oțetul poate prelungi termenul de consum al alimentelor, prin conservarea acestora.

Managerul implementează în cadrul companiei strategia „pașilor mărunți" dar ține cont că aceasta nu se poate folosi cu succes în toate situațiile. Chiar dacă este o metodă sigură, Există totuși situații în care costurile aferente acesteia să fie mult mai mari decât cele obținute cu vânzarea sau închirierea produsului/ serviciului obținut prin această modalitate, și astfel să nu poată fi recuperată investiția.

Managerul supraveghează cu foarte mare atenție procesele din cadrul companiei pentru a evita scăparea de sub control a situației (așa cum de exemplu și oțetul se poate transforma în ceva nefolositor).

Managerul ferește compania de „musculițele" care îi dau târcoale deoarece, chiar dacă nu îi pot falimenta afacerea, pot totuși să îi strice imaginea pe piață

Principii executive

Planifică-ți atent activitățile, faptul că le aloci o perioadă mai mare de realizare nu înseamnă că eficiența acestora va scădea, ci că finalizarea acestora, „încetul cu încetul", va duce la obținerea „oțetului bun".

Stabilește, împreună cu membrii echipei, care este tipul „oțetului" pe care vrei să-l obții, deoarece numai în acest fel vei putea obține de la aceștia implicarea de care o să ai nevoie.

Ai grijă însă să cunoști procesul de

fabricație deoarece necunoașterea drumului ce trebuie parcurs va conduce inevitabil la risipirea inutilă a energiei și va genera costuri foarte mari, ce nu vor putea fi recuperate.

Asigură-ți, pe lângă necesarul de resurse umane și necesarul de „utilaje“ de care ai nevoie pentru a putea fabrica „oțetul“.

Nu-ți pierde răbdarea atunci când lucrurile se mișcă greu și nici nu pierde din vedere obiectivul final, deoarece este singurul care te poate motiva pentru finalizarea activității așa cum ai prevăzut.

Îmbunătățește performanța echipei atribuind sarcini cu grade progresive de dificultate și prin traininguri continue.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Încetul cu încetul se face oțetul*

Respectarea principiului de mai sus conferă durabilitate și stabilitate în timp pentru o afacere.

Omisiuni

Obținerea oțetului de sinteză are un timp foarte scurt de fabricație.

j. Jarul potolit te arde!

Transpunere în management - Nu te lăsa înșelat de aparențe

Dicționar

JAR s.n. Grămadă de cărbuni în stare de incandescență care ard fără flacără; jeratic, jărăgai (1), jeg (2), jariște. • P. ext. Arșiță, dogoare. • Fig. Fierbințeală, febră; suferință arzătoare. – Din sl. žarŭ.

POTOLÍT, -Ă, potoliți, -te, adj. Lipsit de intensitate, de agitație; liniștit, domol; așezat, blând. • (Despre mers) Încet, fără grabă. • (Despre foc) Care arde fără vâlvătăi; mocnit, stins; (despre lumină) palid, difuz. • (Despre sunete) Slab, stins, încet, molcom. • (Despre ape) Fără valuri mari, lin. – V. potoli.ÁRDE, ard vb. III. I. Intranz. (Despre foc) A fi aprins. II. 1. Tranz. A da foc, a băga în foc. • Expr. A arde cu fierul roșu = a) a face (unui animal) un semn cu un fier înroșit în foc; b) a înfiera; a stigmatiza (pe cineva). – Lat. ardere.

Sensuri

Jarul este în cazul unui incendiu stadiul final al arderii după care stingerea este iminentă.

Jarul este pentru un bucătar sursa de căldură pentru prepararea termică a câtorva feluri de bucate.

Și într-un caz și în altul, apropierea de jar se poate traduce cu arsuri grave.

Jarul potolit te arde pentru că deși aparent potolit, el are suficientă energie calorică pentru a frige o friptură (în consecință te poți arde).

Jarul potolit te arde pentru că de foarte multe ori ți se pare inofensiv.

Jarul potolit te arde pentru că jarul nu face distincție între o friptură și un om. De aceea, este bine să

acordăm o atenție sporită oricărui element incandescent sau care poate ajunge la această stare într-o perioadă scurtă de timp, deoarece este mai bine „să previi decât să tratezi“.

Transpus în management, proverbul ne învață să fim prevăzători, indiferent de cât de clară sau simplă ni se pare situația pe care o analizăm. Astfel, așa cum este bine să suflăm peste cărbunii încinși ca să vedem dacă aceștia se mai aprind la fel este și în cadrul unei companii: trebuie testate toate cauzele și efectele unei acțiuni înainte de a lua o decizie.

Important de reținut este faptul că trebuie să suflăm cu putere, și eventual să cerem ajutorul și altcuiva, pentru a putea fi siguri că jarul nu mai are forța de a se aprinde. În interiorul unei companii, acest lucru se traduce prin faptul că, înainte de a lua o decizie, este bine să te bazezi atât pe propria capacitate de analiză și sinteză, cât și pe sfaturile primite de la persoanele din echipă.

O altă modalitate, de data aceasta cu o durată de rezolvare mai rapidă, însă cu ceva mai multe resurse implicate, este și de a turna apă peste jar. Vom fi în acest fel siguri 100% de faptul că jarul nu se va mai putea aprinde. Riscurile în această situație sunt minime (cum ar fi de exemplu posibilitatea de a sări picături de apă pe haină) și au un efect minor asupra noastră. Evită însă utilizarea acestei metode dacă tu consideri că o să mai ai nevoie pe viitor de vreun cărbune aprins, pentru că este ireversibilă.

Concluzie

Învață să te uiți chiar și în zonele unde aparent totul e calm.

Principii generale

Managerul evită întotdeauna situațiile în care se poate „arde" el sau compania.

Managerul ia seama la persoanele cu care colaborează; dacă începe să le simtă „căldura", este mai bine să păstreze o distanță considerabilă pentru a se feri de arsură.

Managerul știe că orice problemă și orice firmă, oricât de mică, va prelua din caracteristicile celui care a condus-o, așa cum și jarul preia din caracteristicile focului și are putere să te ardă. De aceea el nu se lasă niciodată înșelat de aparențe.

Managerul evită să ia decizii radicale într-o afacere deoarece ireversibilitatea acestora poate, la un moment dat, să-i afecteze negativ această afacere.

Managerul poate totuși hotărî să apeleze și la astfel de măsuri. În acest caz el elimină toate componentele nefolositoare rămase în urmă ca să nu îl încurce în desfășurarea activităților viitoare.

Principii executive

Ia în considerare sfaturile celor din jur, chiar dacă în primul moment, nu ți se pare că-și demonstrează aplicabilitatea; este bine să le reții și să extragi din ele elemente utile pentru diverse situații.

Fii precaut în fiecare situație! Este mai bine să analizezi lucrurile temeinic înainte să iei o decizie,

decât să suporți apoi consecințele generate de aceasta.

Implică mai multe persoane în analizarea problemelor; e posibil ca acestea să dețină mai multe resurse informaționale necesare decât deții tu în momentul acela (așa cum discutam mai sus despre cei care pot să sufle în jar).

Ai grijă cum te porți cu angajații, deoarece întotdeauna acțiunile întreprinse de aceștia vor fi efectul a ceea ce faci tu și a atitudinii tale asupra lor.

De aceea, pentru a nu ajunge să te „ardă", fii atent la fiecare mică schimbare în atitudinea acestora (fie că este pozitivă, fie că este negativă) și încearcă să găsești, împreună cu aceștia, cauza sau cauzele care au generat-o și modalități de îmbunătățire sau stopare a acesteia.

Învață-i să-și comunice eficient propriile mulțumiri sau nemulțumiri pentru a putea identifica din timp potențialele probleme ce pot să apară.

Fii deschis și sincer întotdeauna când vorbești cu aceștia pentru a reuși să menții un sistem comunicațional eficient.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Jarul potolit te arde!*

Daca nu vei înțelege că etapa finală a unui proces poate reprezenta începutul unui alt proces, vei sfârși prin a te arde „cu propriile mijloace și resurse"

Omisiuni

Jarul potolit te arde numai dacă nu iei în considerare găsirea de soluții reale de evitare a accidentelor.

I. Leneșul mai mult aleargă, scumpul mai mult păgubește

Transpunere în management – Alege întotdeauna responsabilitatea și calitatea.

Dicționar

LÉNEȘ, -Ă, leneși, -e, adj., subst. 1. Adj., s.m. și f. (Om) căruia îi lipsește dorința, plăcerea de a munci, de a fi activ, căruia îi e lene; (om) trândav. 2. Adj. Care trădează, exprimă lene. Gesturi leneșe. • Care este domol, încet. Mersul leneș al melcului. 3. S.m. (La pl.) Familie de animale mamifere din America de Sud, cu corp robust, cu membre prevăzute cu gheare puternice și arcuite, care se mișcă încet și stau zile întregi agățate pe aceeași creangă (Bradypodidac); (și la sg.) animal din această familie. – Lene + suf. -eș. (2) Calc după fr. paresseux, germ. Faultier.

ALERGÁ alérg, vb. I. Intranz. 1. A merge repede; a goni; a fugi. 2. A fugi după cineva sau ceva pentru a-l ajunge, a-l prinde. • Tranz. A fugări pe cineva. 3. A se grăbi într-o direcție sau către un scop. • A recurge la cineva ca la o sursă de ajutor, de asistență. • A umbla după treburi. 4. A umbla de colo până colo, fără o țintă precisă. • Tranz. (Pop.) A cutreiera, a străbate un loc. 5. A participa la probele de alergări în cadrul unei competiții sportive. – Lat. • **allargare** (< largus).

SCUMP, -Ă, scumpi, -e, adj. 1. (Despre lucruri) Care se vinde sau se cumpără la un preț ridicat; costisitor; (despre prețuri) mare, ridicat. • (Despre oameni) Care cere prețuri mari. 2. (Despre lucruri) Valoros, prețios, de preț. Daruri scumpe. 3. (Despre ființe) Foarte drag, iubit. 4. (Înv. și pop.) Zgârcit. • Expr. (A fi) scump la vorbă = (a fi) tăcut. A fi scump la râs = a râde rar, a fi posac. A fi scump la vedere = a se arăta rar în societate, printre ceilalți oameni; a fi greu de găsit. • (Substantivat) Leneșul mai mult aleargă, scumpul mai mult păgubește. – Din sl. skonpŭ.

PĂGUBÍ, păgubesc, vb. IV. Intranz. A suferi o pagubă, a fi lipsit de un bun sau de un câștig. • Tranz. A pricinui cuiva o pagubă; a lipsi pe cineva de un câștig sau de un bun al său. – Din pagubă.

Sensuri

În cazul proverbului de sus, nu știm exact dacă proverbul s-a născut din poveste sau povestea s-a născut din proverb, cert este că el există în limba română și în înțelepciunea populară, iar sensurile acestuia sunt multe, se deduc ușor și se pot aplica în viața de zi cu zi, atât în relațiile interumane, cât și în cele de business.

Avem astfel două elemente aparent antitetice: lenești și scumpul care, în contextul de față, vom vedea că subliniază de fapt aceeași idee: lucrul bun se poate obține numai prin efort susținut, orice modalitate de evitare a acestuia nu va duce decât la depunerea unui efort suplimentar și mai mare pentru îndreptarea răului făcut.

Astfel, dacă ne gândim la o persoană lenește, probabil că ne vine în minte imaginea unei persoane sărace, care din cauză că îi este lene să muncească, poate să ajungă, în cel mai bun caz, să fie întreținută de alte persoane, din milă.

Scumpul pe de altă parte, poate fi tradus cu termenul „zgârcit" (se scumpește la tărâțe și se ieftinește la mălai), cel care aloca resurse suficiente de la început, urmând ulterior să piardă.

Însă, ceea ce m-a determinat să afirm mai devreme că elementele sunt aparent antitetice este faptul că, deși pleacă din două puncte diametral opuse, totuși punctul de întâlnire este același.

În interiorul unei societăți lenești poate reprezenta cu ușurință angajatul. Astfel, într-o firmă, angajații leneși te fac să păgubești

mai mult prin timpul pe care îl pierd, al lor și al tău în mod implicit.

Alergatul și paguba se întâlnesc în cadrul unei companii în care managerul nu a alocat suficiente resurse și a adus oameni nepregătiți și/sau leneși. Astfel managerul s-a scumpit la alegerea resursei umane și a sfârșit prin a nu avea cu cine să realizeze produsul finit.

Cazul în care managerul alege o materie primă de slabă calitate, duce la obținerea unor produse slab calitative și implicit la pagubă.

Pentru a evita apariția acestor efecte nedorite, managerul trebuie să nu fie „scump", adică trebuie să cheltuiască eficient resursele financiare de care dispune, să investească în calitatea produselor achiziționate și nu în cantitatea acestora, deoarece „economia" pe care acesta consideră că o face va avea efecte numai pe termen scurt; trebuie să își dea seama în permanență că este mult prea sărac ca să își permită lucruri ieftine.

Concluzie

Evită materia primă de slabă calitate, alege oameni competenți și asigură-le condiții bune de lucru, mediu motivant și echipamente performante.

Principii generale

Managerul alege cu atenție oamenii din firmă, discută cu ei înainte de angajare despre realizărilor lor de până în acel moment și cere recomandări de la foștii angajatori; el observă astfel stilul lor de lucru și timpul pe care îl dedică activităților profesionale.

Managerul implementează în cadrul companiei metode prin care să evite „lenevirea“, cum sunt de exemplu rapoartele zilnice de activitate, pentru că e posibil ca angajații să se lenevească atâta timp cât nu sunt supravegheați.

Managerul nu alege materia primă cu zgârcenie; el ține întotdeauna cont la achiziționare de raportul corect calitate preț, însă sub condiția asigurării calității minime impuse de fluxul productiv.

Managerul alocă resurse pentru achiziționarea de echipamente, ustensile și instrumente rezistente, ca să nu fie nevoit să le schimbe foarte des. El realizează eventual o selecție a celor care se uzează mai repede moral și investește mai puțin în acestea.

Managerul investește în oamenii din firmă prin crearea de condiții propice desfășurării activității; un mediu de lucru plăcut poate îmbunătăți foarte mult productivitatea acestora.

Managerul face orarul pauzelor din cadrul companiei și se asigură că se respectă, deoarece orice persoană lucrează mai bine după un moment de refacere.

Principii executive

Încearcă să eviți în cadrul companiei pauzele prea dese și prea lungi, deoarece acestea vor duce la apariția stării de „lene“, de delăsare, între angajații din cadrul ei. Fii mai degrabă darnic în ceea ce privește crearea unui mediu plăcut desfășurării activității fiecărui angajat.

Învață-ți echipa ce înseamnă gestionarea eficientă a timpului

pentru a-și putea îmbunătăți activitatea. Nu uita însă că pentru aceasta trebuie mai întâi ca tu însuți să poți să aplici cu succes aceste metode.

Solicită periodic de la fiecare angajat liste cu echipamentele și consumabilele necesare pentru desfășurarea activității și asigură-te că se aprovizionează la calitatea și cantitatea planificată.

Organizează ședințe săptămânale cu membrii echipei (de preferat la începutul sau sfârșitul săptămânii pentru a putea avea o imagine de ansamblu asupra activității) în cadrul cărora se va vorbi deschis despre stadiul la care s-a ajuns cu rezolvarea sarcinilor și mai ales despre calitatea acestora. În acest fel se vor putea realiza îmbunătățiri la momentul oportun și se va evita „păgubirea".

Ai grijă însă ce nivel al standardelor de calitate și ce termen de finalizare alegi, pentru că dacă acestea sunt nerealiste, vor conduce fie la oboseală foarte mare pentru angajat (în cazul în care timpul de finalizare este mult prea mic), fie la timp consumat degeaba din partea acestuia.

Susține-ți echipa pe toată durata de desfășurare a activității, chiar dacă uneori „alergatul" acestora este din vina lor; le vei insufla forța de care vor avea nevoie pentru finalizarea cursei și ei își vor da seama că alături de tine pot să finalizeze orice lucrare.

Rezervă și pentru tine momente zilnice de liniște în care poți să faci bilanțul la ziua respectivă și să-ți planifici activitățile pentru ziua sau zilele următoare. Încearcă, pe cât posibil, să realizezi acest lucru la sfârșitul programului sau după ce

pleacă angajații din firmă, pentru a nu fi întrerupt de aceștia.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Leneșul mai mult aleargă, scumpul mai mult păgubește*

Respectarea acestui principiu se reflectă în câștigarea de timp, energie, resurse financiare și umane.

Omisiuni

Un leneș care a început să alerge este deja pe drumul cel bun. Scumpul care a păgubit are deja o experiență în urma căreia poate să învețe. Mai importantă decât câștigul și non-alergatul este acțiunea însăși, atitudinea pozitivă și proactivă.

m. Maimuța în aur și purpură, tot maimuță rămâne

Transpunere în management - Nu te lăsa înșelat de aparențe!

Dicționar

MAIMÚȚĂ, maimuțe, s.f. 1. Nume generic dat animalelor tropicale cu conformația exterioară foarte asemănătoare cu a omului, inteligente și sociabile, cu un spirit de imitație foarte dezvoltat. 2. (Fam.) Epitet depreciativ pentru o persoană foare urâtă sau care obișnuiește să imite pe alții. – Cf. ngr. maim ú, tc. m a y m u n.

ÁUR s.n. 1. Metal prețios, de culoare galbenă strălucitoare, foarte maleabil și ductil, folosit pentru a fabrica obiecte de podoabă, de artă, monede (servind din această cauză și ca etalon al valorii) etc. • Fig. Lucru valoros, prețios. – Lat. aurum.

PÚRPURĂ, purpure, s.f. 1. Culoare roșu-închis. 2. Materie colorată roșu-închis spre violet (extrasă în vechime dintr-o moluscă, iar astăzi preparată pe cale sintetică). 3. Stofă scumpă vopsită cu purpură (2); haină (domnească) făcută dintr-un astfel de stofă; hlamidă. [Var.: (înv.) púrpur s.n.] – Din lat. purpura.

RĂMÂNE, rămân, vb. III. 1. Intranz. (Despre ființe) A sta pe loc, a nu schimba sau a nu părăsi locul sau localitatea unde se află; (despre lucruri) a fi lăsat pe loc, a nu fi dus din locul în care se găsește. – Lat. remanere.

Sensuri

În regnul animal, maimuța face parte din categoria celor mai bine adaptate mamifere de pe pământ. Are un văz extrem de dezvoltat și este foarte bună cățărătoare datorită faptului că are degete în loc de gheare, ceea ce o ajută foarte mult la prins și la sărit din copac în copac.

În zodiacul chinezesc, aceasta este descrisă ca având o capacitate deosebită de a ieși din orice

încurcătură cu fața curată, teafără și nevătămată, făcând apel la șiretenie și la intrigi rafinate.

Maimuța se simte în largul ei în public, la petreceri simandicoase, deoarece este un personaj șarmant și surprinzător, capabil să întrețină atmosfera cu figurile pe care le face și cu poveștile nostime. Îi place să ironizeze totul și pe cei din jur, dar știe și să se auto-persifleze, cu o luciditate uimitoare. Aceasta se adaptează rapid la orice situație, dând dovadă de multă abilitate.

În cazul proverbului de față, deși acesta ar putea fi considerat o componentă a proverbului „haina îl face pe om", se observă cu ușurință că nu haina face pe maimuță om, însă pentru aceasta trebuie să ai abilități să vezi mai mult din spatele purpurei deoarece, în viața de zi cu zi, maimuța poate fi asociată cu omul șiret, iar pentru a-ți da seama de intențiile acestuia trebuie să știi să „citești" oamenii foarte bine, ca să nu te păcălească.

O „citire" cât mai bună a acestora se va putea realiza însă numai în urma unei experiențe bogate, deoarece capacitatea de a înțelege și cunoaște o persoană se poate dobândi numai în timp, nefiind noțiuni despre care să existe informații concrete.

În ceea ce privește aurul și purpura din cazul de față se observă cu ușurință că aceste elemente nu sunt alese la întâmplare deoarece maimuța își dorește să poată atrage privirile celor din jur, pentru a sublinia mai bine ideea de opulență, de nevoie de a ieși în evidență nu oricum, ci cel mai bine (adică a înlătura, pe oricine s-ar îmbrăca la fel pentru a se face cunoscut).

Avem astfel în cazul de față o descriere completă a omului viclean care, înzestrat cu multă inteligență dar și cu multă falsitate, ne poate convinge cu ușurință de tot ceea ce dorește. Cu toate acestea, din partea noastră ar trebui să existe însă mai multă înțelepciune ca să putem trece peste toate încercările fățarnice venite din partea lui.

Concluzie

Un alt proverb spune că „aparențele înșeală". Indiferent de cum ne îmbrăcăm sau cât de „fastuos" ne prezentăm, singurele lucruri care ne vor oferi o sustenabilitate reală vor fi cunoștințele și abilitățile noastre.

Principii generale

Managerul este atent la ce persoane angajează în cadrul societății; el încearcă să le dea la o parte „aurul și purpura" în momentul interviului.

Managerul nu încurajează comportamentele fățarnice în firmă. El încearcă, pe cât posibil, să formeze caractere puternice, indiferent de nivelul de dezvoltare personală la care este o persoană în momentul angajării.

Managerul învață să se comporte înțelept în orice situație și, mai ales, să-și analizeze „înțelept" angajații.

Principii executive

Încearcă, pentru fiecare persoană angajată în cadrul societății, să-i găsești punctele forte și să o implici în proiecte unde poate să și le valorifice. De exemplu capacitatea acesteia de a se adapta cu ușurință la situații noi o va ajuta să se integreze foarte bine în multe echipe, indiferent de personalitatea

membrilor acestora.

Nu pune însă în aceeași echipă două persoane îmbrăcate în „aur și purpură“ pentru că e posibil în primul rând ca strălucirea costumației să-i orbească pe ceilalți, adică și ceilalți membrii ai echipei să învețe strategii și tehnici care nu sunt etice, iar în al doilea rând se poate ca, la un moment dat, fiecare să-și dorească să fie conducător și atunci discuțiile în contradictoriu și acțiunile întreprinse nu vor fi benefice pentru echipă.

Învață să te „cațeri“ ca o maimuță; adică învață să-ți folosești corect cunoștințele și abilitățile pentru a-ți îndeplini obiectivele tot așa cum maimuța își folosește degetele pentru a urca în copaci și a-și procura hrana.

Învață să fii „șiret“ ca o maimuță, adică să poți să afli toate informațiile de care ai nevoie, însă păstrează-ți și „înțelepciunea”, adică folosește informațiile în mod corespunzător și mai ales etic.

Fii întotdeauna sincer în cadrul unei astfel de discuții, adică dă la o parte aurul și purpura, deoarece numai astfel îi poți câștiga încrederea și loialitatea.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Maimuța în aur și purpură, tot maimuță rămâne*

Nevoia de a fi precaut în tot ceea ce facem, pentru a evita sau diminua, pe cât posibil, riscurile mari și efectele negative aferente acestora.

Omisiuni

Chiar dacă, în esență, maimuța tot maimuță rămâne, poate, în anumite

situații, ai nevoie de aceasta îmbrăcată în „aur și purpură“ (de exemplu ca să atragi clienți), de aceea nu fi categoric în a-i refuza serviciile, ci vezi cu atenție la ce le poți folosi.

n. Nu da vrabia din mână pentru cioara de pe gard

Transpunere în management - Analizează atent toate elementele înainte de a lua o decizie.

Dicționar

DA, dau, • A pune cuiva ceva la dispoziție, la îndemână, a preda cuiva ceva; a-i face rost de ceva. • Loc. vb. A da cu chirie = a închiria. A da cu (sau în) arendă = a arenda. A da (cu) împrumut = a împrumuta. A da înapoi = a înapoia, a restitui. A da în primire = a) a preda; b) (fam.) a muri. 2. A încredința pe cineva în seama, în paza, în grija, pe mâna cuiva. • Expr. A da în judecată = a chema o persoană în fața unei instanțe judecătorești în calitate de pârât. 4. A pune pe cineva în posesiunea unui lucru, a preda ceva cuiva; a-i dărui. 5. A pune pe cineva la dispoziția cuiva.– Lat. **dare**.

VRÁBIE, vrăbii, s.f. Pasăre mică cu penele de culoare brună împestrițate cu negru, cu pântecele cenușiu, cu ciocul scurt, conic și cu coada trunchiată; vrăbete (Passer domesticus). • Expr. A avea minte de vrabie, se spune despre o persoană lipsită de judecată. Vrabia-i tot pui (și ea moare de bătrână), se spune despre o persoană care pare mai tânără decât este. – Din sl. **vrabiĭ**.

CIOÁRĂ, ciori, s.f. 1. Nume dat mai multor specii de păsări din familia corbului, cu penajul negru sau cenușiu, cu cioc conic și puternic (Corvus). • Cioară pucioasă = dumbrăveancă (Coracias garrulus). •

Sensuri

Vrabia, pasăre mică ce ne încântă de fiecare dată cu penele sale frumoase și colorate și cu ciripitul său minunat apare, în proverbul de față, în antiteză cu cioara, pasăre mare, cu penaj negru, ce ne înfricoșează de multe ori cu croncănitul său.

Cu toate acestea, în proverbul de față cioara pare a fi mult mai atractivă decât vrabia deoarece se pare că persoana care are vrabia în mână este tentată să renunțe la

aceasta pentru cioara de pe gard. Este poate din cauză că stă în firea fiecărei persoane să alerge după nou sau poate din cauză că, în acel moment, persoana consideră, din diverse motive, că cioara este mai frumoasă.

Dacă analizăm însă cele două motive, vom observa că primul este luat instinctiv, sub impulsul momentului și nu rațional, așa cum probabil că este și cel de-al doilea. Spunem probabil pentru că se poate ca și acesta să fie luat în urma unei hotărâri rapide sau în urma primirii unor informații neveridice, ce la prima vedere par foarte valoroase.

Pentru a putea extrage însă principiile de management din acest proverb vom pleca atât de la situațiile prezentate anterior, cât și de la fiecare element ce compune proverbul. Vom avea astfel următoarele ipoteze la care fiecare va trebui să se gândească, în funcție de ceea ce își dorește să obțină:

Cioara - este o pasăre mare, așa că, din punct vedere cantitativ, e posibil ca aceasta să-ți îndeplinească cerințele.

Vrabia în schimb este mică, poți să o mângâi cu ușurință și este considerată o delicatesă în arta culinară. Exprimă, astfel, partea calitativă a unei decizii.

Deși în momentul de față partea calitativă este asigurată, e posibil ca aceasta să nu corespundă cu preferințele proprietarului, sau e posibil ca acesta să fie atras de nou. Oricare ar fi însă motivul, este clar că va trebui să găsească o modalitate eficientă de rezolvare a situației, deoarece dorința este destul de dificil de îndeplinit, având în vedere

condițiile date.

De aceea, în primul rând o persoană trebuie să stabilească clar ceea ce dorește să obțină, deoarece efortul și timpul investit vor fi mari și este nerentabil ca aceste resurse să fie consumate inutil.

Astfel, posibilitățile ce pot apare în această situație, sunt următoarele:

- lasă liberă vrabia din mână și încearcă să prindă cioara: vrabia va zbura cu siguranță, nemaifiind șanse să o prindă. Apropiindu-se de gard pentru a prinde cioara e posibil ca și aceasta să se sperie și să zboare, așa că pierderea va fi totală.

- de asemenea, e posibil și ca distanța până la gard să fie foarte mare și plină de obstacole, de aceea există și riscul ca persoana s[se accidenteze, iar pe lângă faptul că nu va câștiga nimic va ieși și în pierdere.

- să presupunem însă că cioara nu se sperie de nimic, iar drumul este scurt și fără obstacole, iar noi reușim să prindem cioara. Întrebarea care apare în acel moment este dacă pasărea stătea pe gard ca să se odihnească sau este a proprietarului gardului deoarece, dacă este valabilă ultima ipoteză, atunci este clar că va trebui să o dăm înapoi pentru că nu este a noastră. Și din nou rămânem în pierdere.

- o altă variantă, optimistă de data aceasta, este ca persoana să aibă în proprietate atât cioara, cât și vrabia. Acest lucru se poate întâmpla dacă lăsăm vrabia în grija altcuiva în timp ce noi încercăm să prindem cioara. Scenariul este realist și realizabil, însă atenția cea mai mare va trebui să o avem în momentul în care alegem persoana care să țină vrabia,

deoarece, dacă nu este de încredere, e posibil ca aceasta să plece cu ea. În afaceri această încredere se reflectă în fidelitatea fiecărui angajat demonstrată de-a lungul timpului.

Pe lângă aceste ipoteze e posibil și ca, în momentul în care dă drumul la vrabie, datorită faptului că nu se mai concentrează asupra acesteia, proprietarul să-și dea seama că mai există și alte specii de păsări poate mai frumoase sau poate mai folositoare și mai ușor de prins.

La fel cum și într-un business poți să-ți dai seama de restul oportunităților de pe piață, dacă reușești să te desprinzi de o conducere micro a acestuia și ajungi la o conducere de nivel macro.

Concluzie

Învață să prețuiești ce ai și uită-te după (alte oportunități) ciori doar după ce ți-ai securizat activitatea curentă.

Principii generale

Managerul analizează în profunzime atât situația companiei, cât și situația existentă pe piață pentru a putea lua cele mai bune decizii.

Managerul atribuie fiecărei sarcini un grad de risc și un nivel de importanță și le repartizează managerilor în funcție de aceste criterii.

Managerul se adaptează rapid la orice situație nefavorabilă, deoarece de rapiditatea cu care ia decizii și acționează depinde în mod direct situația economică și financiară a companiei.

Managerul nu se lasă înșelat de aparențe și creează un sistem prin care nici ceilalți angajați nu vor lua decizii nefundamentate. El solicită, de exemplu, de la fiecare membru al companiei, în momentul în care ia o decizie, să completeze o fișă cu diverse întrebări, care completată să furnizeze: descrierea ideii, minim două metode de finalizare, numărul de persoane implicate, costurile directe și colaterale, rezultatele așteptate, nivelul de risc și gradul de probabilitate, etc.

Principii executive

Analizează cu atenție orice situație.

Cercetează atent piața pe care activezi: vezi pentru ce produse este cererea mai mare și oferta mai mică.

Analizează riscurile ce pot să apară și găsește planuri eficiente de răspuns.

Nu te baza însă numai pe acestea când iei o decizie, vezi înainte dacă poți să le și susții financiar pe toate în același timp (cel mai nedorit scenariu, însă cu șanse reale de îndeplinire).

Gândește-te de două ori înainte de a lua o decizie importantă, mai ales dacă efectele acesteia se vor reflecta și asupra altor persoane.

Renunță pentru aceasta o perioadă la propriile dorințe sau, dacă nu poți, încearcă măcar să le treci pe plan secund deoarece e posibil ca ceea ce îți face ție plăcere să nu fie considerat la fel și de către ceilalți

Repartizează sarcini pentru atingerea obiectivului, nu încerca să faci totul de unul singur pentru că, în majoritatea cazurilor, n-ai să reușești și consumul de energie va fi mare.

Ai grijă însă ca această repartizare să fie făcută în concordanță cu gradul de dificultate și gradul de confidențialitate al informației pentru a nu risca fie neîndeplinirea corectă și completă a sarcinii, fie ca informațiile să fie făcute publice.

Nu te folosi niciodată de tehnici sau metode non etice în business pentru a obține rezultatele dorite deoarece acestea vor afecta imaginea companiei.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Nu da vrabia din mână pentru cioara de pe gard*

Necesitatea de a obține un profit satisfăcător cu implicare de riscuri minime sau medii care primează față de obținerea unui profit mare asociat în general riscurilor mari. Rămâne însă la latitudinea fiecăruia cum va defini noțiunea de „satisfăcător" și „mare".

Omisiuni

Deși riscurile într-o afacere trebuie minimizate cât mai mult, totuși există situații când este bine să renunți și la ceva ce ai sigur, dacă acel ceva nu te mai mulțumește.

p. Paza bună trece primejdia rea

Transpunere în management – Acționează întotdeauna pe baza unui plan de riscuri și asigură afacerii securitatea necesară.

Dicționar

PÁZĂ, paze, s.f. Acțiunea de a păzi; mijloc prin care se asigură păzirea. • Loc. adj. De pază = însărcinat cu paza; de gardă. • Loc. adv. În paza (cuiva) = în grija, în seama cuiva. • (Concr.) Persoană sau grup de persoane însărcinate să păzească pe cineva sau ceva; paznic, gardă. – Din păzi (derivat regresiv).

PRIMÉJDIE, primejdii, s.f. Împrejurare, situație care amenință liniștea, securitatea sau existența cuiva sau a ceva; pericol; p. ext. necaz, supărare. • Loc. adj. De primejdie = a) primejdios; b) care vestește un pericol. • Risc. – Din sl. prěmeždije.

RĂU, REA, răi, rele, adj., s.n., adv. I. Adj. Care are însușiri negative; lipsit de calități pozitive. 1. (Adesea substantivat) Care face, în mod obișnuit, neplăceri altora. • Expr. Poamă rea sau soi rău = persoană cu deprinderi urâte. Rău de mama focului = plin de răutate, foarte înrăit. • Compuse: rea-voință s.f. = purtare sau atitudine neprietenoasă, ostilă față de cineva sau de ceva; lipsă de bunăvoință; rea-credință (scris și reacredință) s.f. = atitudine incorectă, necinstită; perfidie. (Loc. adj. și adv.) De rea-credință = incorect, necinstit, rău intenționat. • Care exprimă, care denotă răutate; care este contrar binelui.

BUN, -Ă, 1. Potrivit, apt pentru un anumit scop; p. ext. care-și îndeplinește bine menirea. • Expr. (Adesea substantivat) Bun de tipar (sau de imprimat) = aprobare dată de autor, de editură, de redacție sau de alți beneficiari pe tiparul de corectură sau de probă, după care începe imprimarea tirajului. Bun pentru... = valabil pentru... 2. (Despre organele corpului sau despre funcțiunile lor) Care funcționează bine. • Expr. Bun de gură = limbut. Bun de mână = îndemânatic, abil. 3. (Despre îmbrăcăminte și încălțăminte) Care nu este uzat; p. ext. nou, de sărbătoare. 4. De calitate superioară; p. ext. de preț, scump, nou. • Veritabil, autentic; pur. • Expr. A o lua de

bună = a crede cele spuse; a lua (ceva) în serios. A o ține (una și) bună = a susține un lucru cu încăpățânare. A ști una și bună = a se încăpățâna în susținerea unui punct de vedere. – Lat. bonus.

Sensuri

Capacitatea de apărare, de protejare, a ta și a celor din jur, a reprezentat întotdeauna și reprezintă și în continuare o prioritate pentru orice societate (putem să luăm aici cu ușurință, ca și exemplu, importanța care este acordată armatei, ca și instituție, în orice țară, indiferent de continentul unde este situată).

În secolele trecute, de modalitatea prin care se realiza paza unei construcții depindeau atât bunurile materiale ale unui popor, cât și viața oamenilor. Astfel, probabil că din teama mare a acestora s-au născut acele ziduri înalte care apărau cetatea și așezarea de cotropitori.

În prezent situația s-a schimbat, atât din punct de vedere al obiectelor ce trebuie apărate, cât și al „instrumentelor“ cu care reușim să facem acest lucru.

Astfel că, în cadrul unei societăți, confidențialitatea informației este aspectul ce trebuie „păzit“ cu strășnicie, deoarece aceasta a devenit, în prezent, factorul cel mai important, „scânteia“ oricărei activități. Este, practic, ceea ce ajută un manager să-și conducă afacerea, atât din punct de vedere al oamenilor pe care îi coordonează (prin informațiile primite de la aceștia reușește să-și dezvolte abilitățile manageriale), cât și din punct de vedere al business-ului efectiv (informații despre piața pe care activează, despre jucătorii care activează pe aceasta, despre produsele care există).

Însă informația nu este singurul aspect ce trebuie păzit, alături de aceasta trebuie luate în considerare atât resursele materiale (mijloacele fixe din cadrul companiei) cât și cele umane (angajații companiei, în special cei care sunt pe poziții cheie). Cu alte cuvinte, „zidurile înalte“ vor trebui înălțate în jurul companiei, prin metode specifice zilelor noastre.

De aceea, pentru a realiza o „pază bună“, trebuie mai întâi să răspundem la următoarele întrebări: Ce păzim?; Cum păzim?; Cât timp păzim?

Astfel, trebuie să știm cu certitudine ce dorim să păzim: oameni, bunuri materiale sau bunuri financiare și să adoptăm pentru fiecare în parte măsuri specifice, adică să știm exact cum păzim. De exemplu pentru oameni trebuie implementată o strategie motivațională eficientă, pe când pentru resursele financiare avem nevoie de o politică de investiții sigură.

De asemenea, în procesul de „apărare“ al propriilor bunuri, foarte important devine și timpul de start al acțiunii și timpul de finalizare al acesteia. De aceste termene va trebui să se țină cont în momentul în care se vor stabili costurile generate de acțiunile întreprinse, deoarece acestea vor varia și în funcție de perioada de timp alocată lor.

Un alt aspect important este, după stabilirea categoriilor de bunuri ce trebuie protejate, și cunoașterea „terenului“ pe care acestea vor trebui păzite, pentru a ne adapta la caracteristicile acestuia.

De exemplu, este posibil să fie necesară susținerea unei prezentări

a propriei societăți sau a produselor fabricate la sediul unui potențial client. În cadrul sau la sfârșitul acesteia există destule șanse ca acesta să ne solicite anumite informații confidențiale care, din punctul său de vedere, să fie considerate obligatorii pentru semnarea contractului. Astfel că, problema care se va pune în acest moment este dacă vom putea să i le furnizăm sau nu, adică dacă vom avea cunoștințele și autoritatea de a le face cunoscute.

Astfel, având în vedere cele prezentate anterior, se observă că informațiile trebuie păzite nu numai în interior, ci și în exteriorul companiei, de aceea, la cele trei întrebări enumerate anterior, considerăm că se mai poate adăuga încă una, și anume: Cine păzește? Pentru rezolvarea acesteia vom enumera, alături de celelalte principii executive, pașii ce trebuie urmați.

Concluzie

Păstrarea confidențialității informațiilor în cadrul unei companiei este condiția esențială ca aceasta să poată „supraviețui" și dezvolta pe orice piață liberă, iar pentru aceasta trebuie analizate corect și găsite metode eficiente de „unire" între societate&date interne &angajat.

Principii generale

Managerul analizează corect compania și împarte pe categorii și grade de importanță ceea ce dorește să păzească: bunuri materiale, resurse umane sau financiare.

Managerul creează, împreună cu managerii executivi, o strategie de „apărare" a acestora.

Managerul analizează veniturile generate de fiecare echipament și costurile aferente pentru asigurarea acestuia.

Managerul asigură în cadrul companiei sisteme de monitorizare și control; el va reuși să facă din acestea „zidurile“ companiei sale.

Managerul angajează juriști buni pentru a-i întocmi contracte bune.

Managerul este la curent în permanență cu noutățile din domeniul juridic pentru a-și putea proteja corect bunurile din firmă.

Managerul stabilește întotdeauna cu grijă până la ce nivel de confidențialitate are acces fiecare angajat deoarece despăgubirile pe care ar putea să le obțină de la aceștia cu siguranță nu vor acoperi efectele negative produse de „desecretizarea” informațiilor.

Principii executive

Implementează, împreună cu ceilalți membrii ai echipei, strategia de „apărare“ stabilită de către Manager.

Verifică în permanență, cel puțin în prima fază, dacă rezultatele oferite de această strategie corespund cu cele prevăzute de tine la început. Dacă nu, raportează acest lucru managerului și alege, împreună cu acesta, o altă variantă de reducere a riscurilor.

Stabilește termene clare în care vei aplica aceste măsuri. Calculează pentru fiecare în parte costurile aferente lor și compară-le cu sumele alocate din bugetul anual.

Fii prudent în a alege oamenii cărora le dezvălui date foarte importante,

deoarece aceștia vor trebui să aibă abilitatea de a le păstra numai pentru ei și de a avea știința de a le prezenta fragmentat în momentele când le este solicitat acest lucru; adică numai atât cât este necesar, iar pentru aceasta trebuie să își dea seama de cantitatea și calitatea acestui necesar.

Documentează-te întotdeauna înainte de a merge la un client (sau în orice alt loc unde trebuie să prezinți date din cadrul companiei) despre acesta și despre informațiile pe care acesta dorește să le obțină de la tine. Te va ajuta în alegerea persoanei potrivite pentru a face acest lucru și, de asemenea, în găsirea strategiilor potrivite pentru evitarea răspunsurilor directe la întrebările „deranjante".

Fii însă atent ce persoană desemnezi pentru a face acest lucru dacă tu personal nu poți pentru că aceasta trebuie să aibă răbdare să verifice toate sursele de informare și să aibă capacitatea de a sintetiza informațiile importante pentru a ți le prezenta.

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Paza bună trece primejdia rea*

Cine nu se păzește nu se prețuiește. Ce nu păzim nu prețuim.

Omisiuni

E posibil ca „primejdia rea" să aibă șanse foarte mici să apară iar „paza bună" pentru aceasta să coste foarte mult. De aceea, e bine să analizăm și probabilitatea de apariție a unui risc înainte să adoptăm decizii financiare.

v. Vorba lungă sărăcia omului

Transpunere în management - Vorbește mai puțin și vei avea mai mult timp la dispoziție pentru acțiune.

Dicționar

VÓRBĂ, vorbe, s.f. 1. Cuvânt. 2. Șir de cuvinte care exprimă o cugetare; gând, idee exprimată prin cuvinte; spusă, zisă.. 3. Expunere, istorisire, relatare. • Expr. Lasă vorba! sau (eliptic) vorba! = tăcere! nici un cuvânt! Ce mai (atâta) vorbă? = ce să mai lungim discuția, să curmăm discuția. A (nu) da (cuiva) pas la vorbă = a (nu) lăsa cuiva posibilitatea să vorbească. 4. Convorbire, conversație; discuție, taifas. • Loc. adv. Fără multă vorbă = fără a crâcni, fără să protesteze. Din două vorbe = fără multă discuție; operativ, repede. Din vorbă în vorbă = din una în alta, din discuție în discuție.

LUNGĂ, A fi lung în (sau de) limbă sau a avea limbă lungă = a vorbi prea mult și, mai ales, a spune ce nu trebuie; a fi limbut. • (Despre mâncăruri) Apos, diluat. • Expr. Zeamă (sau ciorbă) lungă = a) mâncare slabă, fără gust, proastă; b) vorbire anostă, fără conținut. 5. Care durează mult timp; îndelungat. • Silabă (sau vocală) lungă = silabă (sau vocală) care are o durată de pronunțare mai mare decât durata medie. • Expr. Zile (sau ani) lungi = timp îndelungat (care s-a scurs greu). Vorbă lungă = vorbărie inutilă.

SĂRĂCÍE s. 1. mizerie, (pop.) scăpătare, (înv. și reg.) ticală, (înv.) scăpăciune, scăpătăciune. (A murit în ~.) 2. lipsă, mizerie, nevoie, (livr.) indi-gență, penurie, privațiune, (înv. și pop.) calicenie, calicie, neavere, (înv. și reg.) nișotă, scumpete, ticăloșie, (reg.) sărăpanie, (înv.) meserătate, mișelătate, mișelie, neputință, nevoință, scădere, scumpătate. (O acută ~ bântuia pe atunci.) 3. v. lipsă. 4. nefertilitate, neproductivitate, nerodnicie, sterilitate, (rar) sterpăciune. (~ unui teren.)

OM, oameni, s.m. 1. Ființă superioară, socială, care se caracterizează prin gândire, inteligență și limbaj articulat, iar din punct de vedere morfologic prin poziția verticală a corpului și structura piciorului adaptată

la aceasta, mâinile libere și apte de a efectua mișcări fine și creierul deosebit de dezvoltat.

Sensuri

Exprimarea ideilor prin cuvinte și împărtășirea acestora cu cei din jurul nostru au devenit două etape importante atât în procesul de integrare în cadrul unui grup de persoane și al unei societăți, cât și în procesul de dezvoltare personală. Se poate vorbi astfel despre această „vorbă lungă" și ca o modalitate de „descărcare" de sentimentele negative și „încărcare" cu cele bune, primite de la ascultător.

În cadrul unei companii însă, efectele nu vor fi întotdeauna cele enumerate anterior, deoarece cel ce vorbește mult în general nu are timp să-și aplice informațiile în practică, astfel că nu are timp să-și sedimenteze cunoștințele dobândite până în acel moment și să învețe lucruri noi, iar de aici derivă rezolvările greșite ale sarcinilor primite.

Iar aceste efecte nu sunt valabile numai pentru angajat, ci și pentru manager, „vorba lungă" a acestuia devenind „sărăcia" companiei, de aceea bogăția ar trebui să constea în sarcinile date, iar sărăcia în timpul destinat discuțiilor din cadrul companiei (nu ne referim aici evident la eliminare totală a acestora, ci la utilizarea eficientă a perioadei alocată lor).

Astfel că, pentru obținerea de rezultate favorabile în cadrul unei societăți, toate aceste conversații și dialoguri ar trebui să îmbrace forma ședințelor și a întâlnirilor, să aibă un obiectiv clar și o durată bine stabilită anterior de către manager sau de către persoana care le organizează.

Obiectivul și durata acestora vor trebui aduse și la cunoștința tuturor celorlalți participanți sau persoane implicate.

Astfel participanții vor trebui informați din timp prin broșuri sau prin emailuri informative, iar persoanele care se ocupă de organizarea acestora (în general persoanele de pe poziția de asistent manager) vor trebui să asigure toate condițiile unei bune desfășurări.

Respectând cele două condiții (stabilirea unui obiectiv și delimitarea unui interval de timp, luând în calcul pentru acesta și o marjă de eroare de 10-30 minute, în funcție de gradul de importanță al problemelor discutate), vorba ar trebui să nu devină „lungă" și ineficientă.

La nivel individual această „vorbă lungă" decurge din slăbiciunile firii omenești deoarece vorba omului este greu de oprit atâta timp cât există o cauză care poate determina anumite discuții și are următoarele efecte: nerezolvarea eficientă (în timp util și cu maxim de rezultate) a sarcinilor (fie pe plan profesional, fie personal), datorită creșterii timpului alocat „vorbei", apariția discuțiilor nepotrivite, „desecretizarea" informațiilor confidențiale.

Dacă pentru prima ineficiență descrisă modalitatea de reducere sau eliminare a acesteia este verificarea constantă a rezultatelor și compararea acestora cu standardele impuse de la început, pentru cea de-a doua nu există o astfel de modalitate facilă de rezolvare, ci trebuie alocată o perioadă mai mare de timp și investit mai multă energie deoarece aceste discuții sunt generate în principal de schimbările

majore ce apar în cadrul companiei și produc nesiguranță în rândul angajaților.

De aceea, pentru o rezolvare eficientă a situației, este recomandată eliminarea cauzei care conduce la astfel de „vorbe". Trebuie astfel ca în momentul în care se ia diverse decizii la nivel de top management acestea să fie comunicate în scurt timp și în mod direct de către unul dintre manageri, pentru a se evita apariția incertitudinii și a situațiilor în care, dintr-o frază înțeleasă incomplet se dezvoltă o întreagă ipoteză ce nu are legătură cu realitatea.

Pentru aceasta managerul va trebui să-și aloce suficient timp atât pentru prezentarea hotărârilor luate (conținutul acesteia, durata de implementare, efectele acesteia, persoanele afectate) cât și pentru a răspunde întrebărilor angajaților. Justificările oferite acestora trebuie să fie concise și să înlăture orice formă de nesiguranță

Concluzie

Comunicarea în cadrul companiei trebuie să existe în ambele sensuri (atât de jos în sus, cât și de sus în jos, adică între toate nivelurile ierarhice din cadrul companiei), să fie clară și deschisă.

Principii generale

Managerul identifică corect problemele companiei care vor trebui rezolvate și le prioritizează în funcție de gradul de importanță aferent fiecăreia.

Managerul solicită, pentru aceasta, ajutorul managerilor de departamente.

Managerul organizează întâlniri săptămânale cu toți managerii din firmă pentru a stabili lista cu activitățile ce trebuie finalizate, precum și termenele de finalizare.

Managerul asigură un sistem eficient prin intermediul căruia se poate obține un feedback rapid pentru orice problemă apărută; el înlătură astfel „vorba lungă" dintre salariați și „sărăcia" companiei (reflectată atât din punct de vedere financiar cât și uman, prin „grupurile" care se vor forma).

Principii executive

Identifică corect problemele din cadrul departamentului, prioritizează-le în funcție de gradul de importanță și transmite-le managerului general împreună cu propunerile de rezolvare.

Stabilește clar grupul de persoane care va participa la întâlnire și asigură-te că sunt informate din timp corect și complet despre aceasta (atât despre momentul când va avea loc, cât și despre subiectele discutate). Astfel angajatul va putea sosi pregătit la ședință și va folosi eficient timpul destinat acesteia.

Asigură-te personal sau deleagă sarcina unui angajat, că sala unde se va desfășura întâlnirea este potrivită atât ca dimensiune, cât și ca dotare (videoproiector, laptop, etc.).

Comunică în mod direct și în cel mai scurt timp posibil deciziile luate la nivel de conducere.

Explică-le clar și complet (atât motivele pentru care s-a ajuns în această situație, cât și efectele așteptate în cadrul companiei) pentru a înlătura orice fel de

incertitudine în rândul acestora.

Fii deschis la propunerile și sugestiile lor.

Expune-le calm argumentele pe care le-ai avut în vedere în luarea deciziilor atât la început, când le prezinți situația, cât și în momentul în care acești îți adresează întrebări sau au neclarități.

Implementează eficient sistemul creat de Managerul și comunică-i ori de câte ori apare vreo problemă în aplicarea acestuia

Necesitatea respectării Principiului Esențial *Vorba lungă sărăcia omului*

În compania în care munca va deveni vorbă, încasările vor deveni vânt.

Omisiuni

În cazul unui orator, mediator sau negociator nu se poate aplica „vorba lungă este sărăcia omului.

Partea A II-A

GHID SIMPLIFICAT DE MANAGEMENT

Știința (cunoașterea, învățarea) ne face mai puternici, dar nu ține loc de putere.

Puterea fără știință este vulnerabilă. Știința fără putere este inaplicabilă.

Virgil Profeanu

Manager este în general o persoană cu o poziție înaltă de management, care are posibilitatea să acționeze prin alți manageri. Este acel manager general, CEO sau President și de multe ori antreprenor care este implicat în coordonarea afacerii.

Când am extras principii generale, am identificat sarcinile Managerului de forma **managerul trebuie să...**
Practic prin principiile generale definim ce ar trebui să facă, ce ar trebui să se întâmple, cum ar trebui să gândească un manager general pentru ca managementul aplicat să fie funcțional și eficient.
Managerul are o privire de ansamblu întotdeauna, are o privire de sus, poate să se uite și de sus în jos punându-și lupa așa cum acvila poate să coboare până jos, dacă are nevoie, dar este de preferat ca managerul să rămână la un nivel de top pentru ca să poată să coordoneze nava numită companie.

Atunci când am extras principii executive, m-am referit la poziții de middle management, m-am referit la un manager executiv, un șef de producție, m-am referit inclusiv la șeful unei echipe de zugravi, șeful care are 4 zugravi în subordine și cărora trebuie să le direcționeze și coordoneze acțiunile de asemenea manieră încât să atingă standardele de calitate în costul și timpul planificat.

Ce sunt principiile de management?

Principiile de management sunt principiile care guvernează activitatea de management și pe care le aplic zilnic.

Pe baza proverbelor anterior analizate, am identificat mai jos

principiile pe care le aplic cel mai frecvent, atât la nivele de top management, cât și middle management.

Vă prezint o ierarhie a celor mai utilizate **principii:**

2.1. Principii Generale

(Ghid pentru General Manageri)

Managerul stabilește strategia pe termen scurt, mediu și lung a companiei precum și gama de produse și servicii pe care compania le furnizează.

Managerul definește plaja valorică a produselor și serviciilor, mărimea maximă și minimă a afacerii pe care compania o derulează, costurile și rata minimă a profitului.

Managerul va trebui să înțeleagă cum și când să plaseze afacerile mici, pe care le sesizează întâmplător, unor companii mai mici pe care ulterior ar putea fie să le preia fie să le atragă în parteneriat.

Managerul analizează costurile necesare schimbării profilului de activitate al companiei în cazul în care acționariatul ia o astfel de decizie.

Managerul trebuie să selecteze atent consilierii și persoanele care dau soluții în cadrul companiei.

Managerul trebuie să creeze cadrul necesar însușirii corecte a know how-lui, să urmărească realizarea unei educații permanente în cadrul companiei.

Managerul trebuie să creeze un climat sigur pentru derularea afacerilor în cadrul companiei.

Managerul trebuie să fie gata oricând de susținerea imaginii companiei cu rezultate concrete, nu doar cu vorbe și prezentări.

Managerul va stabili toate tacticile și metodele de abordare a clienților și

a concurenței.

Managerul va realiza prin consultare cu acționariatul, planuri de dezvoltare a companiei, încercând să reunească mai multe companii în cadrul aceluiași grup pentru a asigura sustenabilitatea propriului business.

Managerul va elabora planul de dezvoltare și structurare a companiei.

Managerul asigură cadrul necesar dezvoltării profesionale, armonioase a angajaților ceea ce înseamnă și cultivarea talentelor lor.

Managerul în momentul în care analizează situația companiei, are grijă să ia în calcul toți factorii cu influență directă sau indirectă asupra acesteia; stabilește un sistem corect de măsurare atât pentru elementele ce pot fi ușor cuantificate, cât și pentru cele ce sunt mai greu de măsurat: cercetarea și dezvoltarea, gradul de satisfacție al clienților, mulțumirea angajaților.

Managerul alege metode eficiente de prevenire a riscurilor importante și desemnează corect persoanele care să le implementeze.

Managerul stabilește un sistem clar de reguli care trebuie să se „repete“ în cadrul companiei.

Managerul generează o conduită corectă a companiei în piață și participă doar la contracte în care valoarea execuției este justă.

Managerul va realiza pe baza Viziunii sale planul de dezvoltare (schimbare) pe termen scurt, mediu și lung, creionând strategia de implementare a transformării (dezvoltării).

Managerul va fi la curent cu tendințele și realitățile pieței, și va adapta permanent planul de acțiune al companiei.

Managerul alege cu grijă drumul pe care merge și calculează bine dacă se merită să ocolească obstacolele sau să se de jos și să le dea la o parte.

2.2. Principiile executive

(Ghid pentru Manageri Executivi, în baza limitelor lor de competență)

Managerul Executiv analizează permanent costurile de producție (materii prime, materiale, consumabile, salarii, costuri cu regia, etc.).

Managerul Executiv analizează concurența periodic, iar în cazul intrării într-o afacere nouă analizează printr-un studiu de piață avantajele pe care le are concurența față de propria sa companie.

Stabilește cu atenție și în amănunt pașii ce trebuie urmați în rezolvarea unei probleme. Pașii astfel stabiliți vor fi discutați și negociați cu cel ce va executa sarcina.

Monitorizează și însumează atât deprinderile bune, cât și deprinderile rele ale fiecărui angajat pentru a le introduce ca date în evaluările periodice și anuale de personal.

Analizează momentul oportun de startare a unei afaceri și determină perioada optimă de derulare.

Alege să lucrezi întotdeauna cu persoane care te completează comportamental și care te pot ajuta să te dezvolți pe plan personal deoarece procesul de schimbare a personalității este dificil și se realizează într-o perioadă mare de timp.

Evită situațiile conflictuale deoarece o atitudine negativă va genera întotdeauna reacții în lanț de același tip. Impulsivitatea agresivă trebuie evitată în permanență.

Alege atent oamenii cu care lucrezi,

ai grijă ca aceștia să împărtășească aceleași principii și valori pe care se fundamentează compania.

Formează-ți o echipă de persoane care pot oferi în orice moment o soluție viabilă pentru problemele care apar și care vor oferi sprijin fiecărui angajat.

Fii deschis la propunerile celor din jur, indiferent de poziția ierarhică pe care se află, deoarece e posibil ca „ochii" acestora să vadă mai bine decât „ochii" tăi.

Folosește-ți cu încredere intuiția dobândită în timp pentru situații limită, în care perioada de acțiune este foarte scurtă, pentru a eficientiza rezultatele obținute.

Aliațele, indiferent de nivelul la care se realizează, sunt formate cu scopul de a crește puterea celor care se aliază, însă pentru atingerea acestui obiectiv trebuie analizat anterior, într-un mod unitar, aliatul pe care îl dorim și efectele pe care le va avea asupra noastră.

Asigură eficiența acestuia în două direcții: cantitativ și calitativ.

Extrage permanent din strategia schimbării companiei acțiunile pe care să le implementezi în cadrul schimbării.

Monitorizează cu atenție resursele și fă permanent analize cost beneficiu.

Urmează drumul trasat de Manager chiar dacă acesta ți se pare cu prea multe „buturugi".

Analizează cu atenție companiile concurente și „împrumută" de la acestea punctele lor puternice. Identifică corect punctele forte

ale personalului propriu și ale personalului din companiile concurente.

Însușește-ți bine planul de acțiune impus de Manager pentru diminuarea/eliminarea deficiențelor din cadrul companiei.

Cercetează atent piața pe care activezi: vezi pentru ce produse este cererea mai mare și oferta mai mică.

Analizează riscurile ce pot să apară și găsește planuri eficiente de răspuns. Nu te baza însă numai pe acestea când iei o decizie, vezi înainte dacă poți să le și susții financiar pe toate în același timp (cel mai nedorit scenariu, însă cu șanse reale de îndeplinire).

Partea A III-A

SELF MANAGEMENT

Timpul este singura resursă pe care dacă nu o consumi se pierde

și dacă o consumi se câștigă.

Virgil Profeanu

Self management

Self managementul este definit de către mine ca fiind echivalent cu autogestionarea activităților pe baza unor criterii predefinite de acțiune. În imaginea alăturată veți observa un paralelism între USP (Unitățile și subunitățile de planificare ale unui proiect), aplicațiile software, omul ca entitate și managementul.

USP	SOFTWARE	OMUL	MANAGEMENTUL
LITERE	DATE	SUBSTANȚĂ	PRINCIPII
CUVINTE	BIT (0,1)	PARTICULE (+, -)	principii esențiale
FRAZE	BYTE	ATOMI	principii generale
DEFINIȚII	KB	ELEMENTE CHIMICE	principii executive
ACȚIUNI	LIBRĂRIE	ȚESUTURI	DOCUMENTE PROGRAMATICE
TASK-URI	INSTRUCȚIUNI	ADN/ARN	VOP
TO DO	RUTINE (FUNCȚII)	CELULE	CHARTA
TEME	RUTINE (PROCEDURI)	NEURONUL	dicționarul normativ
REZULTATE	APLICAȚIE	SISTEME ȘI APARATE	PROCESE
LIVRABILE	FUNCȚIONALITĂȚI	MUȘCHI, OASE, CARTILAGII	rețeta
MILESTONE	MECANISME	ORGANE	flux
DRUM CRITIC	BUCLE SELF DECIZIONALE	GLANDE, GANGLIONI	SELF MANAGEMENT
OBIECTIV	SUITĂ DE APLICAȚII	ORGANISMUL UMAN	MANUALUL ENTITĂȚII
FAZE			TOTALITATEA DOCUMENTELOR
PROIECTE			politici, strategii, linii directive
ZONA DE DEZVOLTARE	APPSHIFT SIM	ECHIPA DE LUCRU	CONTRACTUL DE HOLDING

Self managementul este aplicabil atât în managementului companiilor, cât și managementului de proiecte.

3.1 Management

Managementul este o știință, un rol, un circuit, un angajament total, nu o meserie!

Principalul scop în management este atingerea obiectivelor propuse. Doar așa vor apărea și rezultatele. Cine nu poate obține rezultate nu poate fi considerat manager!

Managerul trebuie să învețe management. În management nu există rupturi, întreruperi. Nu poți fi manager doar la companie, ești manager tot timpul. Dacă acasă se produce ruptura este aproape imposibil să o iei de la capăt în fiecare zi.

A fi un manager necesită șlefuire și învățare, adică o perfecționare continuă.

Managementul este o vocație, un circuit total fără întreruperi!

Abc-ul managerului (parte a alfabetului managerului) - Ce ai de făcut ca manager/lucruri de baza care trebuiesc respectate și implementate

(abc...)

a) Să faci totul pentru ca să se predea la timp livrabilele și să te asiguri ca sunt resurse alocate. Asta înseamnă să urmărești ca ele să fie corect și logic planificate, să comunici permanent atât pe orizontală, cât și pe verticală evenimentele care pot conduce la deraierea de pe traseu, posibilele riscuri privind predarea cantitativă, calitativă și la timp a livrabilelor

b) Să aloci front de lucru just oamenilor. Să te asiguri că timpul

pontat este transformat în valoare

c) Să promovezi, să încurajezi și să susții oamenii valoroși. Să ii raportezi periodic la departamentul HR pe cei care nu corespund cerințelor companiei

(...d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, z)

Managementul este o știință, un rol, un circuit, un angajament total, nu o meserie!

Un manager bun va fi capabil să stabilească prioritățile și importanța proiectelor pe care le are de planificat, să administreze resursele companiei și să gestioneze relația cu clienții.

Principalul scop în management este atingerea obiectivelor propuse. Doar așa vor apărea și rezultatele. Cine nu poate obține rezultate nu poate fi considerat manager!

Oricine poate fi manager poate ajunge să fie și un bun manager. Însă nu oricine poate fi manager!

A fi manager înseamnă a avea în tine dorința de a vedea lucrurile care cad în grija ta finalizate cu succes indiferent dacă asta înseamnă un efort individual sau de grup.

Activitatea de management presupune respectarea pașilor planificați în tocmai.

Sistemul de management este un circuit (mecanism) în care toate piesele (rotițele) funcționează perfect, continuu, în care nu trebuie să se oprească nici o rotiță. Este un circuit în care oamenii își folosesc creierul. Managerii nu sunt roboți; ei gândesc, remediază, anticipează și

preîntâmpină. Gândesc, remediază și rezolvă! Gândesc, se implică, le pasă! Și dacă îți pasă, îți iese!

În management trebuie să se folosească un limbaj clar, simplu, precis și cu suficiente informații, dar nu mai mult decât este cazul.

În rănița oricărui soldat este un baston de mareșal spunea Napoleon Bonaparte. Managerul poate avansa pe scara ierarhică la un moment dat, deci are nevoie să înțeleagă responsabilitățile superiorului său.

Știința fără putere este inaplicabilă. Puterea fără știință este vulnerabilă. A fi manager înseamnă să ai știința aplicării autorității, adică să ai puterea să spui da sau nu fără a fi nevoie să explici.

Uneori managerul uită esența, scopul. Începe să se bucure de ideea de a fi manager, nu de acțiunea de a face management. Este esențial ca managerul să atingă obiectivele firmei.

O data pe săptămână, minim o oră, își închide toate mijloacele de comunicare și își curăță materialele, își face ordine în gânduri, își face planul de acțiune pentru o săptămână.

O dată pe lună, timp de 4 ore, se organizează o ședință cu toți managerii, ședință în care își împărtășesc idei, informații, nevoi și necesitați.

3.2. Project Management

Managementul proiectelor este știința planificării, a extragerii din contextul unui obiectiv al necesarului de resurse, identificarea lor, planificarea pașilor necesari, utilizarea judicioasă a resurselor identificate și obținute, monitorizarea și atingerea milestone-urilor definite în cadrul pașilor, identificarea riscurilor, diminuarea riscurilor sau înlăturarea riscurilor și predarea efectivă a obiectului proiectului.

Managementul proiectelor este știința conducerii vehiculului numit proiect, unde vehiculul proiect este cea mai abstractă formă de organizare a resurselor, pentru că în fapt el există doar de la nașterea ideii și până la punerea în funcțiune a obiectivului, după aceea proiectul dispare și rămâne numai obiectivul.

Un cumul de acțiuni prin care resursele sunt utilizate în mod judicios pentru atingerea obiectivelor.

Este știința aplicată a înțelegerii necesarului de resurse de care ai nevoie pentru atingerea unui obiectiv, care trebuie înțeles, definit în cadrul unui contract.

Știința gestionării proiectului și știința planificării.

Reprezintă acțiunea de a conduce proiectul și de a-l implementa cu toate instrumentele deținute: organizare ședințe, verificare corespondență, alocare de sarcini, gestionare conflicte, vizare contracte, aprobare bugete.

Abc-ul Project managerului (parte a alfabetului Project managerului) - Ce ai de făcut ca Project manager/ lucruri de bază care trebuiesc respectate și implementate

(a, b, c...)

Să faci totul pentru ca să se execute la timp task-urile și să te asiguri că sunt resurse alocate. Asta înseamnă să urmărești ca ele să fie corect și logic planificate. Să comunici permanent atât pe orizontală cât și pe verticală evenimentele care pot conduce la deraierea de pe traseu, posibilele riscuri privind nefinalizarea proiectului sau a etapelor intermediare în bugetul alocat, la calitatea impusă și în termenul asumat.

Să deschizi front de lucru echipelor angrenate în proiect și să te asiguri că se avansează cu utilizarea justă a resurselor. Să planifici și să replanifici ținând cont de progresul real al proiectului.

Să nu te lași târât în vâltoarea evenimentelor. Să îți păstrezi luciditatea, să stai deoparte, doar cu gândurile tale. Iar gândurile să nu fie multe, ca daca sunt multe tu iarăși te pierzi. Tu să fii conștiința vâltorii, să fii partea care observă, dar să nu fii nici vâltoarea, nici în vâltoare. Și punând pe coală albă 10 puncte de sprijin, 10 idei de la care încerci să nu te abați, idei de care te agăți când vâltoarea încearcă să te tragă în ea și citind zilnic acele idei, să ajungi să te identifici cu ele. Exemple: a) A stabilit beneficiarul că nu se mai fac modificări de concept; asta e una din cele 10 idei, și cu calm o impui și o oferi ca punct de sprijin tuturor oricând. b) O altă idee este să se întâmple proiectarea în mod natural, să eviți nefirescul pentru că nefirescul naște probleme, în timp ce simetricul naște soluții.

(...d, e, f, g, h, i, j, k, l, m, n, o, p, q, r, s, t, u, v, w, x, y, z)

Project Managementul este o știință, un rol, un circuit, un angajament

total, nu o meserie!

Un Project Manager bun va fi capabil să stabilească prioritățile și importanța proiectelor pe care le are de planificat, să administreze resursele proiectului și să gestioneze relațiile între entitățile implicate.

Principalul job al Project Management este atingerea obiectivelor propuse. Doar așa îți poți justifica prezența. Cine nu poate atinge rezultate concrete, tangibile, nu poate fi considerat Project Manager!

Oricine poate fi Project Manager poate ajunge să fie și un bun Project Manager. Însă nu oricine poate fi manager!

Project Managerul trebuie să învețe management și Project management. În management nu există rupturi, întreruperi. Nu poți fi Project manager doar la firmă, ești Project manager tot timpul. Dacă acasă se produce ruptura este aproape imposibil să o iei de la capăt în fiecare zi.

A fi Project manager înseamnă a avea în tine dorința de a vedea milestone-urile proiectului finalizate cu succes indiferent dacă asta înseamnă un efort individual sau de grup.

A fi Project manager necesită șlefuire și învățare, adică o perfecționare continuă.

Activitatea de Project management presupune respectarea pașilor planificați cu strictețe. Daca constați că pașii nu sunt buni, intri În replanificare și apoi respecți cu strictețe noua planificare.

Project Managementul este o vocație, un circuit total fără întreruperi!

Sistemul de management (Project

management) este un circuit (mecanism) în care toate piesele (rotițele) funcționează perfect, continuu, în care nu trebuie să se oprească nici o rotiță. Este un circuit în care oamenii își folosesc creierul. Managerii (Project managerii) nu sunt roboți; ei gândesc, remediază, anticipează și preîntâmpină. Gândesc, remediază și rezolvă! Gândesc, se implică, le pasă! Și dacă îți pasă, îți iese!

În management și în Project management trebuie să se folosească un limbaj clar, simplu, precis și cu suficiente informații, dar nu mai mult decât este cazul.

În ranița oricărui soldat este un baston de mareșal spunea Napoleon Bonaparte. Project Managerul care se autoperfecționează va urca pe scara valorica și va coordona proiecte din ce În ce mai complexe.

Știința fără putere este inaplicabilă. Puterea fără știință este vulnerabilă. A fi Project manager înseamnă să ai știința aplicării autorității, adică să ai puterea să transmiți și să impui deciziile fără a fi nevoie să supui votului.

Uneori Project managerul uită esența, scopul. Începe să se bucure de ideea de a fi Project manager, nu de acțiunea de a face Project management. Este esențial ca Project managerul să obțină rezultatele tangibile ale proiectului.

Prin intermediul departamentelor de arhivare și secretariat, Project managerul trebuie să se asigure că a luat la cunoștință de orice document aferent proiectelor pe care le gestionează în calitate de PM.

Un Project manager are obligația de a accesa softurile informatice și sursele proprii înainte de a face

cercetări în extern. Înainte de a întreba în exterior, va căuta în arhivă documentele pe care le așteaptă sau despre care are cunoștința că trebuie să îi parvină. Înainte de a cere o informație din exterior, va încerca să o obțină din interior.

Project Managerul va conștientiza în permanență că prelungirea deadline-urilor semnifică costuri crescute și favorizează întotdeauna creșterea gradului de risc al proiectului.

O data pe săptămâna, minim o oră, își închide toate mijloacele de comunicare și își curăță materialele, își face ordine în gânduri, își face planul de acțiune pentru o săptămână.

O data pe lună, timp de 4 ore, se organizează o ședința cu toată echipa de proiect, ședința în care își împărtășesc idei, informații, nevoi și necesitați

În fiecare zi de luni, managerul se va asigura că se vor transmite beneficiarilor adrese prin care va reaminti că nu s-a primit răspuns la notificările, adresele și solicitările transmise ce aveau termen de răspuns în săptămâna precedentă. Notificarea va avea un format cadru pe care îl va face departamentul juridic, care va conține și un tabel de forma: Nr. Crt. // Nr. Adresă // Data transmiterii// Subiect// Număr zile întârziere primire răspuns. La această adresă se vor anexa toate adresele, notificările etc. la care nu s-a primit răspuns.

3.3. Metodologia

Principiu: orice naș își are nașul. Orice se subscrie și orice are subscris. Oricine este supus cuiva și oricine are pe alții supuși. Orice se poate diviza în elemente mai mici și orice element face parte integrantă din ceva mai mare.

Metodologia este un set de principii, proceduri, ghiduri și rețete ce se aplică pentru crearea unor valori.

Metodologia cuprinde cel puțin ghidul meseriei, procedura operațională, câteva how-to, proiecte model, livrabile model.

Metodologia se face aplicând principiile rețetei la nivel de proiect, fază, livrabil, temă, task (Planificarea este în fapt aplicarea metodologiei prin metoda tayloring&adjusting).

O metodologie se subscrie unui sistem de management.

Un sistem de management se subscrie unor principii și valori.

Metodologia este procedura operațională. Metodologia are narativă. Metodologia are scheme. Metodologia este maximală. Pentru un produs specific se aplică metoda tayloring and adjustment.

Metodologia narativă este transpusă într-un proiectul model care conține toate livrabilele vizibile și invizibile, livrabilul model standardizat cu temele aferente, tema, modelele de teme, layouturi și alte documente standardizate, Ghiduri și how to.

Livrabilele în totalitatea lor alcătuiesc graficul Gantt. Cele vizibile sunt work products și constituie obiectul detaliat al contractului.

O metodologie este tayloring pentru fiecare contract. Un contract are ca anexă extrasul de metodologe suficient pentru buna lui derulare.

Ghidul producției

Când primești ceva de făcut planifică cât mai repede. Doar prin planificare vei înțelege dacă e urgent, important și vei aloca resurse potrivite.,

Trebuie:

Să invităm să fim pro-client chiar atunci când clientul nu înțelege ce are de făcut.

Să îi dăm soluțiile la care el nu s-ar gândi.

Să ducem la bun sfârșit implementarea proiectelor în care suntem implicați.

Exemple

Când mergi la sapă, oricât de multe buruieni ar fi în lanul de porumb, încerci să salvezi porumbul de buruieni. Nu dai cu plugul peste buruiană și peste porumb, pentru că deși vei scăpa de buruiană, vei rămâne fără porumb. Dai cu atenție cu sapa pe lângă porumb și te rogi la Dumnezeu să dea roada la toamnă. Altfel vei mânca apă și vei bea aer.

Auxiliar

Atunci când te apuci de ceva, gândește până la capăt și gândește ansamblul.

Gândește ca un jucător de șah. Gândește toate implicațiile posibile ale mișcărilor (pașilor) și ia deciziile care duc spre rezolvare.

Dacă vreodată vei vrea să blochezi,

să termini ceva, și asta se planifică. Se face după un plan respectând principii și urmărind rezultate.

Revenind la exemplul cu lanul de porumb. Dacă vreodată vei înțelege că porumbii nu mai pot fi salvați, că buruienile sunt atât de dese și de înalte încât nu mai ai ce face, înainte de a băga plugul în glie, bagi coasa și buruienile împreună cu porumbul le vei folosi ca furaj pentru animale.

Învață să nu irosești resursele tale, resursele clientului, resursele universului.

Învață să fructifici orice situație și să scoți din orice materie primă un produs finit utilizabil, un livrabil pe care să îl poți vinde.

Învață să transformi timpul în valori.

3.4. Rețeta

În fiecare zi și de fiecare dată când reiei lucrul la ceva, pune-ți întrebările: cum pot finaliza mai repede? mai bine? mai ieftin?

Și de fiecare dată aplică răspunsul pe care l-ai dat.

REȚETA în zece pași (rețeta este CHEIA)

Un manager/ Project manager, trebuie să cunoască și să aplice rețeta pentru obținerea cu succes, a oricărui livrabil:

1) Planificarea obținerii livrabilului;

2) Informarea – în cadrul căreia ne culegem informațiile;

3) Abordarea – constituie modul în care ne culegem informațiile despre un livrabil și modul în care atacăm problemă. Un mod de a aborda o problemă este ședința. Un alt mod de a aborda o problemă este cu creionul pe hârtie. Un alt mod de a aborda o problemă este o discuție cu un verificator. Un alt mod de a aborda o problemă este o analiză a unui livrabil similar;

4) Soluționarea – reprezintă „cheia" realizării livrabilului. Soluționarea este cel mai important moment din fiecare fază pentru fiecare specialitate. Soluționarea este scânteia. Soluționarea înseamnă utilizarea tuturor cunoștințelor tehnice pe care le ai și a întregii experiențe, aplicate pentru problematica despre care tocmai te-ai informat și pe care ai abordat-o corect;

5) Replanificarea – se face atunci când datorită elementelor noi

apărute în timpul informării, abordării și soluționării trebuie făcută o reeșalonare a termenelor de realizare a livrabilului.

6) Verificarea soluției – prin comparație, prin simulări, prin scenarii, prin consultare cu experți și evaluatori;

7) Realizarea efectivă – care înseamnă transpunerea în plan fizic a livrabilului care până acum exista doar ca idee, ordin, schiță sau proiect. Această etapă presupune multă muncă și transpirație. Pentru cele mai multe din livrabilele companiei au fost elaborate proceduri de lucru care aplicate ușurează munca de realizare a livrabilului.

8) Autoverificarea – care se efectuează prin folosirea metodei «da capo al fine»;

9) Coroborarea cu celelalte specialități – care înseamnă corelarea tuturor specialităților în scopul creării unui livrabil care se încadrează armonios în peisajul celorlalte livrabile;

10) Predarea – în care livrabilul este predat beneficiarului

Rețeta (fișa de producție) - este un document ce conține ingredientele (input-urile) și pașii tehnologici necesari obținerii unui produs finit (livrabil).

Orice bucătar profesionist sau nu folosește rețete, fie că sunt scrise de alții, fie că sunt scrise de el. Fără rețetă nu iese mâncarea bună.

Fiecare farmacist folosește la realizarea unui medicament o rețetă.

Fiecare constructor folosește la realizarea betonului o rețetă.

Eu însumi am folosit rețeta la realizarea acestei cărți care este un livrabil ce face parte din faza „execuție", din proiectul „publicații VP" din obiectivul numit „creație personală" din zona de dezvoltare numită „Virgil Profeanu".

Folosesc rețete de zece ani și făcând aceasta am obținut rezultate remarcabile. Rețeta este documentul ce conține inputurile și pașii necesari obținerii unui produs finit pe care noi îl numim livrabil. În primul rând trebuie ca fiecare dintre noi să ne focusăm pe un livrabil.

Dacă omul nu înțelege că tot ce face în viața lui de zi cu zi trebuie să se transforme în ceva palpabil, omul acela va fi un om pierdut pentru companie și va fi pierdut și pentru el.

Să vedem cum folosim această rețetă pentru realizarea unor livrabile:

A) O grămadă de lemne adusă acasă din pădure

B) O supă

C)Un livrabil în cadrul departamentului de proiectare

A) Livrabilul grămada de lemne face parte din faza „pregătirea pentru iarnă", din proiectul numit „anul în curs", din obiectivul numit „familie", din zona de dezvoltare numită „viața mea".

Pașii sunt simpli: după ce mi-am planificat (1. PLANIFICAREA) să aduc acasă o grămadă de lemne mă informez unde sunt păduri (2. INFORMAREA) în care se fac tăieri și care este prețul unui metru cub de lemne. Apoi mă interesez

ce esență de lemn ar fi mai bine să folosesc: plop, salcâm sau stejar. Acum abordez problema și mă gândesc (3. ABORDAREA) la diferitele variante de a tăia copacii și de a-i aduce acasă, dacă merg dimineața sau după amiaza, dacă pun un cal sau doi cai la căruță, dacă după ce aduc lemnele acasă încep deja să le stivuiesc sau fac această operație după ce le aduc pe toate. Urmează soluționarea problemei ceea ce înseamnă că mă hotărăsc (4. SOLUTIONAREA) să tai în pădure salcâm, să aduc lemnele acasă cu căruța cu un cal și că voi stivui lemnele după ce le aduc pe toate. Dacă pădurarul nu lucrează săptămâna în curs și nici cea viitoare trebuie să fac o replanificare a doborârii copacilor (5. REPLANIFICAREA) și a transportului lor. În continuare verific că soluția adoptată este cea mai bună, că prețul lemnelor în raport cu puterea calorică este bun, că banii care trebuie plătiți pentru transport sunt un procent rezonabil (6. VERIFICAREA) din costul lemnelor, etc. Urmează etapa de realizare efectivă a livrabilului, merg în pădure, dobor trei copaci (7. REALIZAREA) – sunt cunoscute povești în care omul a mers la pădure, a pus căruța și a doborât copacul direct în căruță ca să nu se mai muncească să-l încarce – deci îi dau jos, îi toc mărunt astfel încât să pot eu și cu ajutorul meu sau dacă sunt singur, eu singur, să-i urc în căruță, deci am grijă să îi tai de așa natură încât să pot să-i pun în căruță, îi încarc, îi transport făcând câte drumuri trebuie, cât mi-am planificat, îi aduc acasă, fac grămada în locul stabilit și acesta este livrabilul. După ce l-am realizat îmi trec în revistă (8. AUTO-VERIFICAREA) pașii pe care i-am

urmat și verific că nu am făcut lucruri care să îmi aducă penalități. După ce grămada de lemne e așezată la locul ei, mă asigur (9. COROBORAREA) că cei care se ocupă din familie cu tăiatul lemnelor în bucăți mai mici și aprinderea focului sunt mulțumiți de amplasarea grămezii de lemne. În sfârșit predau livrabilul (10. PREDAREA) soției care mă laudă că am făcut o treabă bună.

B) În al doilea caz îmi planific să fac supă care face parte din faza „masa de prânz", din proiectul numit „hrana zilnică", din obiectivul numit „susținerea vieții", din zona de dezvoltare „viața mea".

Decizia de a consuma supa e legată de recomandarea medicului. Așa că pentru mâine o să (1. PLANIFICAREA) fac o supă. Mai întâi mă informez (2. INFORMAREA) mai aflu despre o altă rețetă de supă, aflu dacă cei care o vor mânca vor să mănânce într-adevăr supă de acest fel. Știu că trebuie să fac supă pentru că am discutat că fac supă dar să vedem de care. Să vedem cum o abordez: poate eu vreau supă de roșii și partenerul vrea supă de văcuță și abordez (3. ABORDAREA) de așa natură încât fie de acord cu mine. După care soluționez, adică hotărăsc ce fel de supă fac (4. SOLUTIONAREA). Caut ingredientele necesare În frigider și cămară și nu le găsesc. Pentru că n-am avut nici roșii, nici carne de văcuță (5. REPLANIFICAREA) decid să fac o supa de tăieței. Mai verific că supa pot să o și fac cu ingredientele de care am eu nevoie (6. VERIFICAREA), că le am la mine în frigider. După care fac lucrul efectiv (7. REALIZAREA), fac supa, după care o verific, autoverific (8. AUTOVERIFICAREA) o gust în timp ce o fac, mă asigur

că ea e în concordanță cu felul doi (9. COROBORAREA), cu salata, mai sărată, mai puțin sărată, după care am servirea (10. PREDAREA) și asta a fost ciorba de tăiței.

C) Proiectarea: acțiune creativă de planificare a organizării spațiului și materiei, transpusă sub formă grafică (planuri și memorii). În scopul creării unui mod de lucru specific și a eliminării deficiențelor de pe parcursul procesului de proiectare, s-a definit o rețetă de proiectare aplicabilă fiecărei faze din cadrul unui proiect . Pașii din cadrul rețetei de proiectare sunt:

1. PLANIFICAREA – proiectantul își stabilește forma, data de predare și inputurile necesare;

2. INFORMAREA - proiectantul își culege informațiile legate de proiect de la celelalte specialități și din tema de proiectare;

3. ABORDAREA - constituie modul în care un proiectant își culege informațiile despre un proiect și modul în care intră în problemă. Un mod de a aborda o problemă este ședința. Un alt mod de a aborda o problemă este cu creionul pe hârtie. Un alt mod de a aborda o problemă este o discuție cu un verificator. Un alt mod de a aborda o problemă este o analiză a unui proiect similar;

4. SOLUTIONAREA - reprezintă „cheia” proiectării. Fără soluționare nu există proiectare. Soluționarea este cel mai important moment din fiecare faza pentru fiecare specialitate. Soluționarea este scânteia. Soluționarea înseamnă utilizarea tuturor cunoștințelor tehnice pe care le ai și a întregii experiențe, aplicate pentru problematica despre care tocmai

te-ai informat și pe care ai abordat-o corect;

5. REPLANIFICAREA - se face atunci când datorită elementelor noi apărute în timpul informării, abordării și soluționării trebuie făcută o reeșalonare a termenelor de realizare a livrabilului.

6. VERIFICAREA - care înseamnă să transpui în plan, să transpui în memoriu sau să faci calcule.

7. REALIZAREA- Proiectarea efectivă este formată din studiu de soluție, părți scrise, părți desenate și calcule;

8. AUTOVERIFICAREA - care se efectuează prin folosirea metodei « da capo al fine »;

9. COROBORAREA cu celelalte specialități - care înseamnă corelarea tuturor specialităților în scopul creării unui proiect unitar și funcțional;

10. PREDAREA – Asamblarea dosarului, transmiterea către beneficiar și facturarea.

Este foarte important să urmăm pașii indicați în rețetă atunci când lucrăm la realizarea unui livrabil.

Rețeta este esențială, este punctul de plecare în toate acțiunile noastre.

ATENȚIE!!!

Rețeta asigură rezultate bune doar dacă este aplicată de profesioniști și de oameni dedicați.

3.5. Fișă de producție manager

Un manager este un adevărat luptător cu entropia!

Managerul are nevoie de mecanisme. Mecanismele puterii trebuie însușite. Se începe cu managementul. După management urmează auditul care identifică ce nu merge bine/posibilele riscuri. Se face managementul resurselor care se identifică și se înțelege, urmând ca organizația să fie dezvoltată.

Managerul începe ziua de lucru cu o pauză de 30 de minute.

Pauza de la începutul zilei constă în faptul că acesta nu scrie sau citește e-mail-uri, nu sună sau răspunde la telefon (excepție dacă este sunat de către superior), nu face și nu primește vizite. Rămâne cu sine însuși. Managerul își va stabili prioritățile, va nota planul de lucru pentru ziua în curs și ideile noi ce pot fi folosite la soluționarea temelor.

Apoi el trebuie să:

Ia la cunoștință despre toate proiectele în curs ale companiei;

Să verifice corespondența și să răspundă la email-uri (clare, cu subiect, fraze scurte, precise, concise, în limba țării destinatarului, iar la final o notă cu ce așteaptă exact să primească ca răspuns);

Să dea sarcini;

Să convoace și să participe la ședințe;

Să aprobe sau să ceară aprobări;

Să planifice sarcini (o sarcină trebuie să conțină foarte clar obiectiv și

termen de execuție);

Să valideze.

Pauza de la sfârșitul zilei constă în faptul că acesta își rememorează ce a făcut pe parcursul zilei, își notează teme, proiecte și alte sarcini care apar de monitorizat sau de planificat. Raportează pentru a doua zi toate sarcinile neîndeplinite urmând ca mai apoi să ia măsuri de remediere. Managerul NU MUNCEȘTE, CI GÂNDEȘTE!

3.6. Fișe de producție Project Manager

a.Initiating / rebooting (inițializare și reinițializare)

completează Matricea proiectului, actualizează Matricea proiectului pe parcursul derulării proiectului

elaborează și transmite beneficiarului Raportul de activitate 0;

Project managerul este cel ce inițiază estimarea bugetului și reactualizează permanent bugetul. PROJECT MANAGERUL este gestionarul bugetului proiectului

gestionează bugetul de ore alocat ședințelor și deplasărilor pe proiecte

gestionează situația plăților efectuate pe etape de lucrări, modul de corecție a plaților efectuate eronat și achitarea eventualelor restanțe

întocmește cash-flow-ul proiectului

se asigură că se emit facturi către Beneficiar în conformitate cu tranșele de plată trecute în contract; asigură controlul costurilor lucrărilor prin personal specializat; verifică din punct de vedere calitativ și cantitativ lucrările prezentate la plată; validează situațiile de plată transmise de către antreprize

reinițializează proiectul atunci când analiza de risc impune o astfel de măsură

b.Planning/ planificare și replanificare/ buget

elaborează graficul Gantt pe care îl tansmite departamentului de planificare și previziune în

vederea planificării; se asigură că sunt planificate toate activitățile și că acestea se desfășoară în conformitate cu planificarea

elaborează programul de desfășurare a licitațiilor

planifică livrabilele proiectului (startarea și încheierea unui livrabi) se asigură că livrabilele respectă pașii rețetei

replanifică activitățile în funcție de riscurile sau alte evenimente neprevăzute ce apar în derularea proiectelor

c.Leading/ comunicare, coordonare

actualizează zilnic Story-ul proiectului/ proiectelor pe care le coordonează

analizează zilnic lista de proiecte și planificatoarele tuturor proiectelor de care este responsabil

analizează permanent: matricea, bugetul și planificarea proiectului

asigură frontul de lucru necesar derulării proiectelor

comunică permanent tuturor entităților implicate în proiect orice informație nouă de orice natură

elaborează și actualizează periodic centralizatorul cu persoanele implicate în proiect

gestionează activitățile desfășurate în domeniul SSM

identifică necesarul de specialiști externi/subcontractanți și urmărește semnarea contractelor/anexelor cu aceștia

instruiește pe cei implicați în proiect și le oferă suficiente informații pentru realizarea sarcinilor

înțelege clauzele și termenele contractuale referitoare la proiect

oferă soluții, recomandări echipei pentru realizarea proiectului

organizează ședințe de lucru săptămânale cu părțile implicate în proiect

se asigură de înțelegerea și aplicarea clauzelor și termenelor contractuale referitoare la proiect

stabilește echipa internă

d.Monitoring (monitorizare și raportare)

elaborează și transmite Raportul de progres (în cazul proiectelor pe fonduri nerambursabile)

elaborează, actualizează și urmărește graficul general de execuție

elaborează rapoarte; transmite rapoarte de activitate periodic (saptămânale sau lunare)

monitorizează îndeplinirea sarcinilor și intervine ori de câte ori constată existența unor probleme

raportează superiorilor ierarhici toate problemele care intervin în implementarea proiectului

solicită colaboratorilor și membrilor echipei raportări periodice cu privire la stadiul implementării proiectului

verifică graficele detaliate de execuție întocmite de antreprize și modul de integrare a acestora în graficul general al investiției

e.Risk

efectuează (periodic și de oricâte ori constată necesitatea ședințe) ședințe de analiză a riscurilor, completează matricea riscurilor și aplică planul de măsuri

elaborează notificări/înștiințări legate de proiecte, ori de câte ori constată necesitatea

evaluează în permanență riscurile existente legate de proiect

intervine cu diplomație pentru eliminarea tensiunilor apărute între persoanele implicate în proiect

se asigură că se primește confirmare scrisă pentru orice corespondență purtată pe parcursul desfășurării proiectului

se asigură că are copii după toate contractele și actele aferente proiectelor de care este responsabil și le pune la dispoziție celor implicați în proiect

se asigură că proiectul trece prin toate etapele de verificare internă

se asigură că toate documentațiile care au termene de valabilitate finite sunt înregistrate și au setate termene

se asigură că toate modificările survenite în proiect sunt aprobate în conformitate cu fluxurile stabilite în matricea rolurilor

se asigură de controlul costurilor lucrărilor prin personal specializat

se asigură de valabilitatea contractelor de servicii

se asigură de valabilitatea documentelor

(ex: avize și autorizații) aferente proiectelor

solicită departamentului juridic analiza actelor aferente proiectului

solicită Șefului de proiect elaborarea Temei de Proiectare și a Fișei de date intangibile

soluționează și implementează măsuri pentru reducerea/eliminarea riscurilor aferente proiectelor

urmează procedurile interne pentru verificarea documentației tehnice și validarea/aprobarea ei conform matricei rolurilor

verifică corectitudinea realizării pașilor proiectului

verifică dacă livrabilul respectiv se încadrează în termenele asumate prin contract

verifică toate documentațiile aferente proiectului

f.Closing

organizează și participă la procedurile de finalizare a proiectului

asigură arhivarea documentelor și documentațiilor proiectului la finalizarea acestuia

asigură asistență pentru Beneficiar pe durata de garanție contractuală

asigură organizarea recepției finale la terminarea perioadei de garanție contractuale

elaborează și trimite către beneficiar raportul final al proiectului;

3.7. Raportul Project Managerului cu Managerul

Project Manager/ Manager

Project Managerul este un manager focusat pe un proiect.

Managerul este un Project Manager focusat pe proiectul denumit „firmă".

Project Managerul va urmări să atingă obiectivele, să se respecte graficul de execuție al proiectului și să se respecte calitatea realizării proiectului.

Obligația unui Project Manager este de a interacționa cu unitățile executive și de a planifica proiectele de care este responsabil.

Între un Project Manager și Manager atunci când există riscul apariției unei situații conflictuale aceasta trebuie atenuată și să nu fie permisă extinderea ei. Orice posibilă dispută trebuie să fie abordată dintr-o perspectivă constructivă și totdeauna să existe respectul reciproc.

Relația dintre Project Manager și Manager trebuie să aibă ca scop principal îmbunătățirea permanentă a proiectului.

Rolul Project Managerului nu se va încheia niciodată anticipat, ci un Project Manager își va încheia misiunea atunci când proiectul se finalizează.

Project Managerul va interacționa în mod prioritar cu managerul evitând interacțiunea cu cei din subordinea acestuia. Totdeauna va urmări să obțină un produs calitativ și va avea în vedere să respecte termenii

conform planificării proiectului.

În general, rolul unui Project Manager este planificarea proiectului. Rolul unui Manager Executiv este să fie un bun executant și în acest fel este responsabil de calitatea execuției. Rolul unui Manager General este să asigure calitatea și predarea în timp a documentației.

3.8. Instrumente și metode în Project management

Timpul – axă intangibilă în Project Management.

În Project Management nu poți să cumperi timp! Pe axa timpului în proiect nu există pauză!

Nu există back, ci există numai play la viteză normală de secundă pe secundă, de aceea planificarea este extrem de importantă în cadrul unui proiect.

În cadrul unui proiect, timpul nu este utilizat ca resursă, ci timpul este folosit ca axă intangibilă, deoarece resursa este omul, iar timpul este o axă în cadrul proiectului.

Pe axa timpului, trebuie analizate resursele necesare realizării livrabilelor și atingerii milestone-urilor de proiect, iar rolul Project Managerului este să se asigure că proiectul este viabil, că se susține și că se finalizează.

Intangibilitatea axei timpului a dus la nașterea noțiunii de DRUM CRITIC.

Drumul critic este drumul cel mai scurt marcat cu LIVRABILELE MILESTONE. În fapt drumul critic este o axă a timpului compusă din succesiunea de segmente de timp ale LIVRABILELOR (proceselor) care nu se pot începe până nu se termină altele (livrabilele MILESTONE). De reținut că orice întârziere pe DRUMUL CRITIC se poate recupera doar prin mărirea vitezei de lucru pe celelalte livrabile milestone aflate pe partea dreaptă a axei timpului.

Principii

Termină cât mai repede. Prelungirea

poate aduce costuri și crește gradul de risc al proiectului.

Pune-ți în mod continuu întrebări, analizează, caută răspunsuri. Un proiect nou pentru un Project Manager înseamnă un proiect necunoscut. De aceea Project Managerul înainte de a planifica proiectul se va asigura că deține datele necesare pentru a-l starta. În cazul în care proiectul se startează fără a fi cunoscute datele esențiale, proiectul nu va putea fi planificat corect și resursele vor fi folosite nestrategic și nu vor putea fi recuperate.

Mai întâi înveți „cum să", pentru ca apoi „să".

Scopul este să terminăm, nu să lucrăm. „A lucra" nu este scop, ci mijloc.

Project Managerul va proteja interesele proiectului și va asigura îndeplinirea obiectivului propus prin natura proiectului. (Principiul protejării intereselor proiectului)

Instrumente și metode de lucru în Project management

Instrument VS Metodă. Instrumentul este o unealtă de lucru pe care o folosesc în cadrul unei metode. Metoda este o direcție, un set de principii.

Exemplu: coasa este un instrument de lucru pe care o folosesc prin metoda lucrativă pentru a cosi și prin metoda defensivă pentru a mă apăra de dușmani. Este bine cunoscut faptul că artele marțiale s-au dezvoltat de-a lungul timpului prin utilizarea de către țărani a

instrumentelor de lucru agrare în scop defensiv sau ofensiv.

Un Project Manager va utiliza instrumentul specific metodei în funcție de context!

Instrumente Project Manager

Principalele instrumente de lucru ale Project Managerului sunt grupate În:

OWN INSTRUMENTS: Blackberry (NOTES, CHAT, virtual meetings), Outlook Email, TMS)

SHARE INSTRUMENTS: contractul, Project`s Matrix, ședința

OWN INSTRUMENTS:

Blackberry NOTES: agenda vie a oricărui angajat al VPH. Se sincronizează automat prin serverul microsoft interchange cu NOTES outlook.

Blackberry chat: mijloc de comunicare al oricărui angajat al VPH.

Blackberry virtual meetings: modalitatea prin care creem și participăm la discuții de lucru virtuale

E-mail: poșta electronică care permite transmiterea de informații instantaneu într-o cantitate mai mare și sub forme diverse.

TiMS-ul: (Time Management System – aplicație de management al timpului cu instrumente specifice de management și Project management, aplicație dezvoltată pe baza cerințelor formulate de Virgil Profeanu)

- planifică livrabile
- planifică deadline-uri
- planifică milestone-uri

- urmărește execuția livrabilelor

- urmărește respectarea deadline-urilor

- urmărește respectarea milestone-urilor.

Eu ca Project Manager planific și urmăresc cu ajutorul TiMS-ului.

Tot ce este enumerat mai sus, TiMS-ul știe să facă. Deci eu pot planifica și urmări în TiMS.

Prin livrabile vizibile și livrabile input, eu ca Project Manager pot scoate Gantt-uri și grafice de activitate. Le pot scoate și pune direct în matrice.

Am în vedere că este interzis să planific și să urmăresc în altă parte decât în TMS.

Am în vedere că este interzis să fac Gantt-uri și grafice în altă parte decât în TMS.

Așa cum zugravul folosește trafaletul, așa PM folosește planificatoare – grafice. Așa cum antrepriza îi dă zugravului trafaletul, așa VPH îi dă PM-ului TiMS-ul. Chiar dacă zugravul preferă un trafalete de burete cu mâner de cauciuc, lat de 30 cm, el își va face treaba cu ce îi pune la dispoziție antrepriza. Chiar dacă un PM preferă agenda sau excel-ul, își va face totuși treaba cu ce i-a pus la dispoziție compania, adică TiMS-ul.

PM planifică, planifică livrabile, deadline-uri, milestone-uri, urmărește execuția livrabilelor, respectarea deadline-urilor, milestone-urilor. Totul cu ajutorul TiMS-ului. TiMS-ul știe să facă totul. Prin intermediul lui PM-ul poate planifica și urmări în TMS. Prin intermediul livrabilelor vizibile și input, PM-ul poate genera Gantt-uri și grafice de activitate, punându-le direct în matrice. Un alt lucru ușor de făcut cu ajutorul TiMS-ului este

updatarea – replanificarea. Dacă PM-ul nu poate realiza aceste lucruri înseamnă că nu cunoaște TiMS-ul și va fi nevoit să învețe să-l folosească. Dacă PM-ul poate realiza toate acestea, atunci nu-i rămâne decât să planifice și să urmărească. Este interzisă planificarea și urmărirea în afara TMS-ului!

PM trebuie să învețe TMS-ul ca planificator de proiecte și ca soft ultra specializat în realizarea graficelor Gantt ale proiectelor. Între angajați se va folosi corect numele și codul livrabilului din TMS. Un PM poate planifica și urmări chiar și un proiect care e făcut integral de firme externe prin livrabile input, iar PM-ul va primi temă de o oră pentru verificare livrabil. Deci TMS-ul poate face absolut tot ce are nevoie un PM!

Project Managerul planifică.

SHARE INSTRUMENTS:

Contractul: reprezintă instrumentul care stabilește relația dintre actorii participanți în cadrul proiectului. Sarcina Project Managerului este de a înțelege relația cu beneficiarul, dar și relațiile contractuale dintre toți participanții din cadrul proiectului. Trebuie înțelese obligațiile și drepturile contractului.

Sarcina PM-ului este de a înțelege relația cu beneficiarul, dar și relațiile contractuale dintre toți participanții din cadrul proiectului. Trebuie înțelese obligațiile și drepturile contractului.

Matricea proiectului: Reprezintă un cumul de categorii ale întregului proiect. Dacă proiectul este un cumul de informații, un cumul de resurse aranjate pe o axă a timpului pentru atingerea unui obiectiv,

matricea este cadrul schematic în care se clasifică și se derulează toate resursele fluide și transferabile ale proiectului. PM se va asigura că pentru orice proiect se creează o matrice de proiect.

Matricea este construită cu:

parte introductivă, cu o schemă a rolurilor tuturor actanților implicați

o listă de distribuție, de responsabilități, a milestone-urilor, a inputurilor

un raport de risc al proiectului

o secțiune alocată istoricului proiectului (story of the project)

o secțiune alocată minutelor de ședințe (meeting minutes) care vor fi organizate pe proiectul respectiv

Ședința este o formă de dezbatere pe baza unor subiecte care au legătură cu proiectul. Ședința va avea totdeauna un scop care va ajuta în identificarea punctelor de discuție, iar la final vor fi concluzionate hotărârile luate. Acestea reprezintă rezultatul tangibil al ședinței.

Ședințele de lucru:

săptămânale (organizate de Managerul General pe toate proiectele)

extraordinare (organizate de Managerul Executiv/Managerul de Proiect/ Șeful de Proiect/Beneficiar ori de câte ori este nevoie). Planificarea conține data, locația, participanții, subiectele de discutat, scopul ședinței (aprobare/validare/ suspendare/modificare/semnare) și materiale input; se face cu minim 48 de ore înainte și se acceptă comentarii cu privire la orice subiect

cu cel mult 24 de ore înainte de data ședinței.

Notă: doar dacă ai definit scopul poți să planifici ședința, poți să definești pașii și punctele de discuție din cadrul ședinței. Poți să stabilești cine să participe, poți înțelege care sunt factorii decizionali și îi poți conduce pe direcția necesară pentru a atinge scopul ședinței. Cum să termini ceva dacă nu ai definit ce conține acel ceva, care este gradul de finisaj?

3.9. Metode de management

i) Metoda Comparației

Pentru a planifica, compari situația de planificat cu proiecte similare pe care le-ai desfășurat cu succes. Planifică proiecte din diferite domenii făcând analogie cu domeniile cunoscute de tine. Identifică un domeniu pe care îl cunoști și care are puncte comune cu domeniul în cauză și planifică similar - presupune compararea inteligentă a proiectului aflat în desfășurare cu altele similare sau chiar diferite cu scopul de a alege soluții și a lua decizii în cunoștință de cauză. Este universal valabilă. Se va folosi întotdeauna în paralel cu alte metode.

ii) Metoda Tabula Rasa:

Îți închipui că ești primul om de pe pământ. Nu știi nimic și începi să inventezi. După ce inventezi te documentezi și apoi îți corectezi invențiile: dacă mai întâi te documentezi, urmează inevitabil să plagiezi, dacă nu te documentezi ești obligat să creezi. Planificare: Ce voi face... Această metodă se aplică în management atunci când pe axa timpului nu am plasat încă nimic și începem să o construim în întregime plecând de la resurse. Trebuie înțeles dacă resursele ajută la construirea axei intangibile a proiectului.

iii) Metoda Future Happened (a viitorului deja întâmplat): Metoda plasării într-un viitor posterior finalizării proiectului; de acolo încerci să vezi ce este realizat, cine a realizat, cum a realizat și în cât timp.

iv) Metoda Da Capo Al Fine: Reiei de câteva ori povestea, ordinea cronologică și încerci să găsești breșe și să o fixezi – se caută punctele de completat, se completează și se ia de la capăt.

v) Metoda Divide et Impera: Metoda Divizării și Coordonării- Divizi pentru a putea înțelege. Divizi în funcție de amploare și număr de părți implicate în așa fel încât să poți să gestionezi fiecare aspect. Împarți corect task-urile și intervalele de timp.

vi) Metoda Iunctis viribus (Unirea face forța):

Atunci când gestionezi lucruri foarte mărunte le aduni într-o formă pe care să o poți controla la nivel mental, pentru a nu consuma mai multe resurse decât e necesar. Unifici ca să poți controla- presupune inversul metodei anterioare, adică în urma unei bune gestionări a părților compactarea lor va duce la o imagine de ansamblu ce poate fi mai ușor percepută de entitățile implicate.

vii) Metoda Analizei diverselor posturi/perspective (dezvoltare, finanțare, etc.): managerul se pune în diferite posturi în funcție de ce anume are de realizat, întorcând, observând și dezbrăcând mai multe perspective, înțelegând, în final, esența.

viii) Metoda definirii rolurilor și selecției actorilor: Trebuie să stabilești rolurile și sarcinile entităților în desfășurarea proiectului. După aceea trebuie să te asiguri că selectezi oamenii potriviți pentru sarcinile definite.

ix) Metoda instruirii entităților implicate în proiect: Se asigură că entitățile implicate în proiect știu ce au de făcut. Project Managerul are în vedere punerea la dispoziția celor interesați a materialelor pe care trebuie să le consulte.

Reguli de instruire: se face plan de instruire stabilindu-se frecvența cu care se instruiesc cursanții și

curricula cursului, respectându-se cu strictețe; se citește foarte clar și exact conținutul unui capitol sau punct, iar în cazul în care sunt nelămuriri sau trainer-ul simte nevoia să facă adăugiri va folosi termenul paranteză pentru a expune ideea; cursurile se vor înregistra, iar transcrierea se va face numai pentru surplus, ceea ce înseamnă că va avea cursul în față, iar realizatorul suportului de curs va analiza după fiecare curs informația în scopul updatării acestuia.

x) ALTE METODE

Step by Step; metoda tayloring & adjustemend; metoda adding & update; metoda macro to micro.

xi) Metode și principii de management extrase din viața de zi cu zi.

Metode și principii de management extrase din viața de zi cu zi (experiență), memorie, proverbe sau scrieri. Managerul judecă și analizează toate întâmplările din viața reală pentru a le sintetiza în principii aplicabile ulterior. Extragerea principiilor de management este o metodă de dezvoltare personală care presupune notarea principiilor relevante. După ce sunt extrase ele trebuie consumate, conform zicalei Bate fierul cât e cald!

Să facem un exercițiu împreună: **Cine se scoală de dimineață departe ajunge.** Dar asta e ușor de zis, greu de făcut; Și de ce greu?

Pentru că: cine se scoală de dimineață departe ajunge, funcționează cu câteva condiții:

a) să ai încălțăminte bună, haine adecvate vremii și hrana pentru drum (instrumente de lucru,

b) să ai echipamente de protecție, combustibil, consumabile)

c) Să știi cine ești

d) Să știi unde vrei să ajungi

Dacă aceste condiții nu le ai nu ajungi nicăieri. Te oprești pe drum, și uneori te oprești chiar pe alt drum. Prima condiție, asigurarea resurselor e asigurată de companie. primești instrumente de lucru și consumabile

Cine suntem, încă nu știm. A fi Nume Prenume este simplu, dar a fi un membru al unei echipe este complicat.

Unde trebuie să ajungem ni se spune zilnic, dar puțini văd, puțini înțeleg traseul, bornele de reper și destinația."

„Să luăm un exemplu simplu la care să aplicăm zicala: cine se scoală de dimineață departe ajunge

Un șofer de camion se trezește de dimineață. Are tot ce îi trebuie: mașină, carburant și chiar și GPS.

Cazul 1. El nu înțelege că e șoferul ci crede că e pasager. Se va duce la camion, se va așeza pe scaunul din dreapta și va dormi toată ziua. Mai ajunge el departe? Nu. Aici se aplică cine se scoală de dimineață se culcă devreme.

Cazul 2. Șoferul știe că e șofer, dar încurcă destinația. Pune pe GPS Brașov în loc de Constanța. E adevărat că departe ajunge pentru că s-a sculat de dimineață, numai că ajunge în altă parte, și consumă resursele companiei fără folos.

Vă asigur că exemplele pot continua, dar întrucât acum, când scriu aceste

rânduri este demult trecut de miezul nopții, mă voi opri din exemple pentru a nu se aplica: cine se trezește de dimineață ori e insomniac ori nu are ce face!

Partea A IV-A

CONCLUZII

„To conclude” este la fel de important ca „to start”. Daca nu reușești să finalizezi, nu vei mai avea capacitatea să startezi.

Virgil Profeanu

4.1. Orgoliul

Orgoliul este o stare de fapt surprinsă în următoarea poveste:

« EU găsesc o soluție. Am găsit-o EU. Cum? Inspirat, pe baza experienței anterioare. Soluția e a MEA, e dată de MINE, e produsă de MINE, e copilul MEU.

Orgoliul apare atunci când, punându-mi soluția pe masă, NU accept să mi-o atingă cineva, NU accept să mi-o disece cineva, nu accept să mi-o îmbunătățească cineva. Orgoliul este dezvoltat din și de propriul MEU ego, adică din „EU", „al MEU".

Mai mult, în momentul în care cineva vine cu o altă soluție și o pune pe masă, NU ascult. Dacă reușește să-mi demonstreze prin argumente logice că soluția lui e mai bună, o să-i spun că există și supralogică și că în baza supralogicii soluția MEA este mai bună decât soluția lui. Acesta este ORGOLIUL.

Particularizând, orgoliul care se manifestă în contextul profesiei este cunoscut sub numele de orgoliu profesional.

Paralel se află verticalitatea. Granița dintre cele două este foarte fină, iar recunoașterea și folosirea fiecăreia în mod corect face diferența între rai și iad.

Verticalitatea este starea pe care omul o primește în dar în momentul în care învață să meargă și își ridică ochii spre cer. Verticalitatea ține de respectul pe care omul trebuie să îl impună simplu, fără încărcătură emoțională celor cu care interacționează.

În relația mamă – copil nu este rău ca mama să fie orgolioasă, să-și iubească copilul și să creadă că e cel mai bun din lume, pentru că fiecare om este într-un fel, cel mai bun din lume, iar pentru mama lui, sigur este cel mai bun.

Să învățăm să disociem produsele/ producția minții, a creierului, a mâinii de ceea ce înseamnă artă și/ sau naștere de copil. Și atunci nu vom mai fi orgolioși, ci vom fi doar verticali.

Arta și copilul trebuie iubite, apărate și susținute la maxim de creatorul lor care este pur și simplu vertical.

Și atunci când ești vertical îți pui soluția pe masă și te bucuri când cineva vrea să o asculte, să o înțeleagă și să participe la ea. În acest fel ea nu mai este doar produsul tău, ci devine un produs al mai multor minți fapt ce îi conferă un surplus de bogăție. Și totodată a fi vertical înseamnă să ai detașarea necesară unei evaluări comparative. Și să știi să aperi soluția ta dacă conform unui calcul logic și de bun simț ai convingerea că soluția ta este corectă.

Nici o construcție mare nu este înfăptuită doar de un singur om, ci este rezultatul unei întregi echipe. >> (©Virgil Profeanu 2013)

Latinul zicea: « de gustibus si coloribus non disputandum », adică doar gusturile și culorile, nu sunt subiect de dispută. Doar pe ele nu le aperi, că ele sunt date de la Dumnezeu. În rest, orice se poate dezbate și analiza.

4.2. AXIS MUNDI – IDEEA și pătratele logicii”

Definind un project manager, punctul central, începutul și sfârșitul, axis mundi la care aderă un Project manager este ideea. Fie că participă la nașterea ideilor, fie că participă la analiza ideilor - este implicat în procesul transformării ideii în investiție materializată și pusă în funcțiune. O idee care are suficientă forță în ea va angrena în jurul ei oameni, materie și resurse pentru a evolua până la INVESTIȚIE MATERIALIZATĂ PUSĂ ÎN FUNCȚIUNE.

Project managerul trebuie să învețe să asculte muzica ce înconjoară ideea. Și din muzică să extragă scriptul. Ține de talentul lui să înțeleagă când scriptul se transformă În clauze contractuale. Scriptul și contractul generează graficul Gantt, planul de acțiune, bugetul. Project managerul scrie scriptul și apoi regizează punerea scriptului în opera.

Scriptul înseamnă: viziune, orientări, perspective, tactici, politica zonei, strategia obiectivului, liniile directive ale proiectului.”

În vederea unei ordini mentale coerente, sigure și verticale, înțelegerea logicii sub care un Project Manager trebuie să raționeze este esența Project managementului.

Logica trebuie să fie pătrată, clară, matematică. Trebuie să fie în carouri. Precum țeserea firelor de bumbac al căror efect sinergic se regăsește în pânza pentru pictură. Trebuie să fie netedă, fără vârtejuri sau discrepanțe.

Atunci când mintea unui Project

Manager este supraîncărcată, cea mai bună manieră pentru a o gestiona este să gândească matematic, ortogonal, reducând detaliile la fragmente simple, ușor de urmărit, ordonat și organizat.

Această tehnică de abordare se poate descrie folosind următoarea poveste despre surse lungi și raliuri:

„[...] dacă ești șofer de raliu nu lucrezi matematic. În timpul cursei apar variabile, depinde cum se comportă adversarul, nu poți vira la stânga întotdeauna în aceeași curbă în același mod, poate este lângă tine. Mașina nu trebuie să reziste decât o cursă. Cauciucurile se pot schimba ori de câte ori este necesar, mașina se poate alimenta în timpul cursei." Aceasta este logica de scurtă durată.

"[...] dacă ești șofer de cursă lungă și efectuezi transporturi, atunci funcționezi după reguli matematice. Un transportator care efectuează o cursă de 10.000 km, funcționează matematic, ortogonal, în secțiuni pătrate, prestabilite. Cum ? Ocolește toate gropile, pune toate frânele, menține limitele de viteză. De ce ? Pentru a nu risca să se defecteze una dintre roți, pentru a nu fi nevoit să efectueze opriri neplanificate pe drum, opriri care consumă din resursele de timp, bani și efort, nu doar fizic, dar și psihic. Ce face ? Își stabilește o tactică de așa natură încât să nu fie nevoie să devieze de la traseu, să nu efectueze reparații la autovehicul în timpul cursei. De ce face asta ? Pentru că alege să meargă pătrat, doar cu opriri previzionate." Aceasta este logica de lungă durată.

În VP Holding, rar se fac curse de raliu. Se discută despre acțiuni pe termen lung, dezvoltare pe termen foarte lung. Este necesar

să înțelegem că facem lucrurile calculate, ortogonale, echilibrate, pătrate.

”TiMS-ul este o unealtă matematică folosită pe post de pilot automat. Un Project Manager poate conduce 7 mașini deodată, deoarece le-a pus pe toate pe pilot automat.”

4.3. Gânduri și MAXIME personale

Într-o companie în care nu mai există creștere se nasc ușor vlăstarii falimentului.

Dacă în accepțiunea creștină scopul existenței umane este mântuirea (altă opțiune fiind moartea veșnică), în management scopul existenței unei companii este profitul – opusul profitului fiind falimentul – sau nonexistența.

Timpul este singura resursă pe care dacă nu o consumi se pierde și dacă o consumi se câștigă.

Pentru a te cunoaște pe tine, trebuie să te privești din afară. Pentru ca să te privești din afară, trebuie să-i depășești granițele. Tu însă nu vei mai fi tu, ci vei fi cel ce s-a depășit. Autocunoașterea continuă înseamnă depășire continuă și cunoaștere continuă.

Dacă nu știi că ai ceea ce ai, nimic nu ai. Dacă nu știi unde ai ceea ce ai, nu ai. Dacă nu știi că nu ai ceea ce nu ai, nu o să ai. Ai, n-ai, om ești.

Știința (cunoașterea, învățarea) ne face mai puternici, dar nu ține loc de putere.

Puterea fără știință este vulnerabilă. Știința fără putere este inaplicabilă. Despre puterea unui cuvânt sau puterea unui ordin: Atunci când ordinul tău se execută perpetuu, puterea lui este maximă! Atunci când ordinul tău nu se execută niciodată, puterea lui este nulă!

Vrere este voința susținută de putere.

Strategul este un jucător de șah, aruncat în viață.

Modus Vivendi al unui maestru este de a-și conduce eul creativ pe calea nașterii ideilor, într-o lucrare sinergică, ce rezonează cu nevoia clientului și cu inspirația Universului.

Să eviți nefirescul pentru că nefirescul naște probleme, în timp ce simetricul naște soluții.

Nicio construcție mare nu a fost realizată de un singur individ, ci o construcție mare este realizată de echipe.

O ofertă trimisă și nemonitorizată este ca un glonț care poate și-a atins ținta.

Permanent ești novice în ceva, știutor în altceva, profesor în ceva și poate geniu în altceva.

Atunci când nu știi că nu știi, e foarte dificil să ajungi să știi. Începutul științei este înțelegerea neștiinței. De abia când începi să înțelegi că nu știi, și când înțelegi ce nu știi, poți începe să acumulezi. După ce afli și devii știutor, începi să contrazici și să te opui interlocutorilor, pentru a demonstra că și tu știi. Doar dacă vei începe să asculți și să nu mai contrazici, poți acumula noi informații. Vine o vreme când după multă ascultare te înțelepțești și poți împărți și altora din știința ta. Acesta e momentul mentoratului.
Dacă începi din nou să taci, poți ajunge să te înțelegi pe tine. Uneori, prin înțelegerea sinelui poți găsi scânteia geniului în tine, și învățând să îi întreții arderea ajungi să creezi valori.

În vânzări nu este foarte important să vinzi ci este foarte important să

faci toți pașii importanți ca să vinzi. Recolta vine de la sine după toate etapele necesare.

Nu judeca pe alții pentru faptele lor bune sau rele, dar învață din ceea ce vezi.

Să nu îți pierzi niciodată încrederea în tine. Ești singurul om care te poate ajuta, și... foarte important... un om nu te poate ajuta decât dacă ai încredere în el...

Nu îți dezvălui sufletul tău decât lui Dumnezeu.
Fii stăpânul vieții tale că de nu, viața te va stăpâni și nu poți sluji și vieții și lui Dumnezeu.

Fii stăpânul vieții tale ca să ai un singur stăpân, pe Dumnezeu. Amin!

Partea A V-A

EPILOG

Primul pas pentru a avea un adevăr la mijloc este să acționăm,

să facem lucrurile să se miște.

Virgil Profeanu

Adevăr absolut există doar în Hristos pentru că el este calea, adevărul, viața.

Între noi oamenii, **adevărul este relativ**, relativ deci relațional, interacțional, interacțiune, deci acțiune.

Acțiune = a face, cât timp facem și cât mișcăm, adevărul va fi mai la mijloc raportat la situația dacă nu facem, pentru că prin interacțiune, adevărul se poziționează între noi cei care acționăm și conlucrăm.

Primul pas pentru a avea un adevăr la mijloc este să acționăm, să facem lucrurile să se miște.

Minciuna, adică neadevărul, este atunci când se trage doar într-o singură parte starea; atunci când doar unul este de acord, acela nu mai este un adevăr, ci este o minciună, pentru că nu mai e la mijloc. Între noi oamenii *adevărul este la mijloc*. De ce se dezbat lucrurile? De ce se votează lucrurile? Pentru că adevărul este relativ și un adevăr devine acceptabil, acceptat și aplicabil atunci când în funcție de sistemele de referință, este cel puțin 50+1 și asta este în sistemul de vot, sau în sistem bisericesc atunci când există consensum absolut. Deci sunt sisteme unde trebuie să existe consensum absolut. Dacă luăm cazul domeniului de Project management, adevărul trebuie să fie întotdeauna la mijloc și să fie 50+1. Atunci când luăm o decizie, trebuie să fie mai mulți care tind spre o anumită direcție.

Când cineva are supărări, are supărări datorită faptului că se crede nedreptățit. Nedreptatea pe care o percepe este dată de faptul că adevărul nu e la mijloc,

nu e împărțit, nu este consensum și atunci dreptatea pe care el și-o asumă este inacceptabilă pentru ceilalți și apare ca un neadevăr în relație cu adevărul pe care acel care a tras înspre el dreptatea, o prezintă. Și soluția este ca atunci când ți se pare că ești nedreptățit, pune nedreptatea ta pe masă, dezbrac-o, dezgolește-o, celălalt o va vedea, fie va înțelege că e dreptatea ta, dar și-o va asuma și el și va fi și dreptatea lui, fie te va convinge că nu este dreptatea ta și că lucrurile sunt undeva la mijloc. Dar ele sunt la mijloc tocmai pentru că le-ai pus la mijloc, pentru că o liniuță pe care o tragi la ceva care era neadevăr pusă la mijloc poate să cântărească cât poziționarea corectă și atunci să fie un adevăr la mijloc.

CUPRINS
acvila și business-ul
(principii de management din proverbe)

Cuvânt înainte 5

PARTEA I 7
MAXIME ÎN BUSINESS SAU BUSINESS LA MAXIM
1.1. Despre proverbe..... 9
1.2. Proverbe latine..... 11
1.3. Proverbe românești..... 111

Partea A II-A 177
GHID SIMPLIFICAT DE MANAGEMENT
2.1. Principii Generale (Ghid pentru General Manageri) 181
2.2. Principiile executive (Ghid pentru Executive Manageri) 184

Partea A III-A 187
SELF MANAGEMENT
3.1 Management 189
3.2. Project Management 192
3.3. Metodologia 197
3.4. Rețeta 200
3.5. Fișă de producție manager 207
3.6. Fișe de producție Project Manager 209
3.7. Raportul Project Managerului cu Managerul 215
3.8. Instrumente și metode în Project management 216
3.9. Metode de management 223

Partea A IV-A 229
CONCLUZII
4.1. Orgoliul 230
4.2. AXIS MUNDI – IDEEA și pătratele logicii" 232
4.3. Gânduri și MAXIME personale 235

Partea A V-A 239
EPILOG

DACIA PREROMANĂ
– HILGHIUL I a.Chr.n
BOII
QUADI
BASTARNAE
SARMATAE
COSTOBOCI
DANUBIUS
TEURISCI
TYRAGETAE
CLEPIDAVA
CARPI
POROLISSUM
PETRODAVA
CARPIS
NAPOCA
POTAISSA
IAZYGES
ABRUTTUS
AGATHYRSI
APULUM
SAGIDAVA
ROXOLANI
ARCES DACORUM
(SARMIZEGETUSA
DACICA)
BURIDAVA
ARGIDAVA
NOVIODUNUM
RUSIDAVA
HISTRIA
ACIDAVA
TOMIS
SUCIDAVA
BUNARIS - HISTER
CALATIS
PONTUS EUXINUS
SCORDISCI
THRACI
MOESI
THRACI
ORAȘ PRINCIPAL
ORAȘ
ROXOLANI = IRANIENI
BOII = CELȚI